

Marcelo A. Treff

**As consequências das transformações organizacionais
pós-90 e o novo perfil do trabalhador:
um estudo de caso**

Doutorado em Ciências Sociais

Trabalho apresentado à banca examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência para a obtenção do título de Doutor em Ciências Sociais sob a orientação da *Prof^a. Dr^a. Noêmia Lazzareschi*.



Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Programa de Estudos Pós Graduated em Ciências Sociais

São Paulo, 2007

Marcelo A. Treff

**As consequências das transformações organizacionais
pós-90 e o novo perfil do trabalhador:
um estudo de caso**

Doutorado em Ciências Sociais



Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
Programa de Estudos Pós Graduated em Ciências Sociais

São Paulo, 2007

Banca Examinadora

Prof^ª. Dr^ª. Noêmia Lazzareschi

Orientadora

DEDICATÓRIA

À Nicole, jóia mais preciosa enviada por Deus à minha vida que, desde que nasceu, enche meu coração de amor e alegria e não para de iluminar minhas idéias.

À Paula, minha esposa que, com muito amor e carinho, me incentivou a prosseguir nesse projeto, sempre me apoiando com muita paciência e compreensão pelos muitos momentos de ausência.

Aos meus pais Francisco e Diva Treff, que sempre torceram pela finalização desse projeto e, sobretudo, pelo meu sucesso.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora Prof^a. Noêmia Lazzareschi, pelo apoio, compreensão, paciência e, principalmente, por todo o conhecimento transmitido durante as orientações. E, em especial, agradeço-a por ter aceitado a orientação desse trabalho no momento mais difícil de minha trajetória.

Ao Prof. Roberto Heloani, membro da Banca Examinadora, pelo que representa como docente e pesquisador e, sobretudo, pela leitura minuciosa feita no Exame de Qualificação, momento em que me transmitiu muita segurança e vontade de prosseguir, com suas observações e preciosas sugestões.

À Prof^a. Marisa Borin, membro da Banca Examinadora, pela leitura atenta de meu trabalho, pelas palavras de incentivo e pelas observações e sugestões feitas durante o Exame de Qualificação.

Ao meu grande amigo Ricardo Machado, leitor atento de várias versões de meu texto, incentivador incansável. Parceiro solícito e presente em vários dos momentos mais difíceis deste projeto. Jamais me deixou esmorecer nem desanimar.

Ao amigo e estimado professor Antonio Carlos de Sá, que, além de conselheiro e revisor, teve papel preponderante nessa pesquisa, com preciosas informações e, sobretudo, pela abertura de todos os canais de comunicação na empresa.

À Prof^a. Ester Regina Vitale, pela amizade, por sempre acreditar em meu potencial e pelas palavras de incentivo. Ademais, por todo apoio administrativo na direção da prorrogação do prazo de concessão de bolsa-auxílio, decisivo para a continuidade desse projeto.

À Universidade Cidade de São Paulo, casa na qual aprendi a ser profissional da educação, por todo apoio durante meus 14 anos de atuação docente e, sobretudo, pelo apoio durante os cinco anos de bolsa-auxílio para o curso de Doutorado.

Aos amigos Marcio Camarotto, Luiz Claudio Gonçalves e Elias Albarello pelo incentivo, pela compreensão nos momentos de ausência e, principalmente, pelo companheirismo.

À amiga Elizabeth Adami por todo o apoio nos momentos complicados desse projeto e, sobretudo, por acreditar em meu potencial e me oferecer oportunidades ímpares na atividade docente.

Aos amigos Fábio e Jorge, proprietários da Delta Cópias, pela paciência e compreensão e, principalmente, pelo apoio final na impressão e acabamento desse trabalho.

INICIAIS

As conseqüências das transformações organizacionais pós-90 e o novo perfil do trabalhador : um estudo de caso.

Marcelo A. Treff

RESUMO

Esta tese tem por objetivo analisar, por meio de um estudo de caso em uma empresa de grande porte do setor de Papel e Celulose, as conseqüências para o trabalhador impostas pelo processo de reestruturação produtiva, durante a década de 90, pós-abertura comercial, marcado pelas alterações nas estruturas produtiva e organizacional. Os sujeitos da pesquisa foram trabalhadores e ex-trabalhadores, além de gestores e ex-gestores. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas, fontes documentais e observação assistemática do cotidiano do trabalho dos trabalhadores. A análise dos dados priorizou o entendimento qualitativo da realidade apresentada à luz do referencial teórico pertinente e revelou um aumento significativo do grau de exigências para o trabalhador em termos de aquisição de novas competências em um contexto marcado pela diminuição dos postos de trabalho e pelo aumento da informalidade, somado a um quadro preocupante em termos de oferta de educação condizente com essa realidade.

Palavras-chave: Reestruturação Produtiva, Competências, Empregabilidade

ABSTRACT

The aim of this thesis is to analyze, through a case-study in a large company of paper and cellulose, the consequences for a worker imposed by the process of productive restructure, during the 1990s, after the commercial opening, marked by the changes in the productive and organizational structures. The subjects of this research were workers and ex-workers, as well as managers and ex-managers. The collected data was done through semi-structured questions, documental sources and non-systematic observation of the workers' daily routines. The analysis of the data prioritized the qualitative understanding of the reality presented according to theoretical references and revealed a strong increase in the level of demands to the worker, besides the acquisition of new skills in a context determined by the decrease of jobs and by the increase of the informality, in addition to a preoccupying picture in relation to educational possibilities connected to this reality.

Key-words: *Productive Restructure, Skills, Employability.*

O PROBLEMA

De meados da década de 1990 até os dias atuais (1995-2005), a intensificação da competição entre empresas e nações no cenário empresarial e o conseqüente aumento de exigências por parte dos gestores para com os trabalhadores, em termos de qualificação profissional, com o intuito de tornar a empresa mais ágil e competitiva (BITTENCOURT, 2004), criou uma “nova” lógica organizacional.

Dentro desta “nova” lógica e com o acirramento da concorrência no mercado mundial tornou-se imperativo uma arquitetura organizacional¹ que contemple – e comporte – padrões de produtividade e qualidade, definidos pela combinação de ciência, tecnologia avançada (*high tech*) e grandes investimentos. E a obsessão das empresas em construir essa arquitetura vem contribuindo significativamente para fomentar um período de criatividade e transformação na economia mundial, o que exige, por sua vez, a mobilização e o emprego do capital intelectual. Isso contribuiu para a evolução da história da teoria econômica sobre o desenvolvimento, na qual o conhecimento torna-se elemento explícito numa relação de causa e efeito (KURZ, 2002).

Com a notoriedade e relevância conquistadas na literatura de *management* e, conseqüentemente no interior de algumas organizações – principalmente as intensivas em conhecimento² – a Gestão por Competências foi inserida no rol das principais estratégias que visam a sobrevivência empresarial. Entretanto, apesar de existir uma gama considerável de propostas de

¹ Termo utilizado por HAMEL, G & PRAHALAD, C.K. no livro *Competindo pelo Futuro* – Ed. Campus, 1995.

² Empresas INTENSIVAS EM CONHECIMENTO se caracterizam pela introdução de inovações e de produtos com ciclos de vida curtos. Estas empresas, em geral, estão inseridas em mercados altamente competitivos.

metodologias – sob o viés da Gestão de Pessoas – existem *gaps* entre as propostas apresentadas pela literatura e a atuação, em geral, dos Gestores diante destas metodologias. Ademais, há *gaps* entre a necessidade das empresas de trabalhar com o chamado Capital Intelectual³ e a disponibilidade deste, no Brasil, inclusive nos grandes centros urbanos.

Estas questões apresentam-se, portanto, como motivadoras de um estudo das implicações em termos de qualificação profissional, além das dificuldades e incertezas enfrentadas pelos trabalhadores no contexto dessa “nova” lógica organizacional – que rompe com a lógica taylorista/fordista de organização do trabalho – de intensa competição entre empresas, de transformações significativas nas relações de trabalho e de necessidade premente do conhecimento. Ademais, estas questões levam à seguinte questão central:

Quais as conseqüências – para os trabalhadores – das transformações organizacionais pós-90, quando a Gestão de Pessoas com foco em Competências, segundo a “nova” lógica organizacional, se tornou “ferramenta” estratégica das empresas em ambientes de intensa competição?

A possibilidade de contribuir, no âmbito das Ciências Sociais, com a realização deste trabalho reside na verificação das drásticas mudanças ocorridas na atuação do trabalhador em virtude das transformações organizacionais que, por sua vez, dele exigiram novas competências, alterando sobremaneira as relações de trabalho e alterando, também, a arquitetura organizacional.

³ Capital Intelectual – termo cunhado em 1990 por Karl Sweiby, no livro *Knowledge Management*; em 1994, Thomas Stewart publica o artigo *Intellectual Capital*, na Revista Fortune, com destaque na capa; em 1997 é publicado o livro Capital Intelectual de Edvinson & Malone e, no mesmo ano, Thomas Stewart publica livro com o mesmo título.

OBJETIVO DO TRABALHO

Esta tese tem por objetivo analisar as conseqüências para o trabalhador do processo de transformação das organizações empresariais, marcada pela exigência de aquisição de novas competências profissionais como imperativo para enfrentar o acirramento da competição na economia globalizada, principalmente pós-90, em um momento de revisão de sua estratégia, de sua estrutura, de sua cultura, de seus processos e, sobretudo, de sua Gestão de Pessoas.

Os dados que informam esta tese serão coletados a partir de um Estudo de Caso em uma empresa nacional que, a partir da abertura do mercado brasileiro e do fenômeno Globalização, passou a enfrentar um significativo aumento da competição, gerado pela chegada ao país de empresas transnacionais e obrigou-se a reestruturar-se para aumentar a sua competitividade.

Neste Estudo de Caso será necessário o mapeamento de alguns pontos importantes tais como:

- a) Momento da Mudança e Momento de maior dificuldade.
- b) Motivação e Decisões da Mudança Organizacional.
- c) Dificuldades de Implantação.
- d) Internacionalização da empresa e do setor.
- e) Fábricas, clientes e fornecedores no exterior.
- f) Gerenciamento do Impacto Ambiental.
- g) Gerenciamento do Capital Intelectual.

ESTRUTURA GERAL DO TRABALHO

Quanto à estrutura desta tese, os capítulos serão compostos seguindo a ordem “*caracterizada como funil*” (SELTTIZ, 1987: 25), partindo-se do contexto geral para o problema específico pesquisado, com o objetivo de facilitar o entendimento, a análise e a conclusão do trabalho ao leitor.

No **CAPÍTULO I** serão apresentadas as discussões acerca do “fenômeno” Globalização e as conseqüências geradas no contexto organizacional e, mais especificamente, sobre a Gestão da Mudança Organizacional.

O **CAPÍTULO II** desenvolverá a análise dos aspectos associados à Gestão de Pessoas, seus subsistemas (Captação, Compensação, Desenvolvimento, Monitoramento) e a interface com Gestão por Competências.

No **CAPÍTULO III** serão apresentados a empresa, objeto deste estudo, e o segmento no qual a empresa está inserida. Serão apresentadas, também, as entrevistas com trabalhadores e ex-trabalhadores da empresa que acompanharam e vivenciaram os processos de transformação/reestruturação e que, para manter a empregabilidade, obrigaram-se a adquirir novas competências.

O **CAPÍTULO IV** apresentará as interpretações e as análises do Estudo de Caso com base no material e observações da pesquisa, a partir das entrevistas e da análise de materiais da empresa. Apresentar-se-ão, também, as descobertas relevantes que apoiaram a elaboração dos resultados e as considerações finais do trabalho.

METODOLOGIA

Optou-se neste trabalho pela metodologia Estudo de Caso, que permite ao pesquisador uma investigação das características significativas de eventos vivenciados, tais como: processos organizacionais e administrativos e mudanças em geral, preocupação central desta pesquisa. Sobre essa estratégia metodológica, YIN (2001:32) afirma:

"o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos".

Ao comparar o Método do Estudo de Caso com outros métodos, YIN (2001) considera que, para se definir o método a ser usado, é preciso analisar as questões que são colocadas pela investigação. De modo específico, esse método é adequado para responder às questões **"como"** e **"por que"** que são questões explicativas e tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo, mais do que frequências ou incidências. Este autor ainda reforça que *"o poder diferenciador do estudo de caso é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências, documentos, artefatos, entrevistas e observações, além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional"*.

A fonte empírica para este trabalho será a unidade de Papel & Celulose do Grupo Suzano, uma das principais organizações brasileiras, sendo:

- Segundo maior fabricante de celulose de mercado
- Maior produtor nacional de cartões para ramo gráfico
- Segundo maior produtor de papéis revestidos do país
- Segundo maior produtor de papéis para imprimir e escrever

Esta empresa atua em um segmento de competição intensiva, tanto interna quanto externamente, conforme será discutido no Capítulo III.

A pesquisa empregará a técnica de entrevistas com gestores e ex-gestores da empresa, assim como com trabalhadores e ex-trabalhadores, dos mais variados níveis organizacionais, que acompanharam e, de certa forma, foram atingidos pelos processos de transformação e reestruturação e que, para manter a própria empregabilidade, obrigaram-se a adquirir novas competências que lhes permitissem atuar em áreas funcionais que possuíssem relação com as mudanças estruturais anteriores e pós-90, período em que se consolidou a migração do modelo de empresa familiar para a gestão profissional. Desta forma, poder-se-á verificar se as respostas validam ou invalidam a revisão da literatura.

- **Gestores** - pessoas que desempenham funções de gestão, ligadas à alta administração e estão diretamente responsáveis pelos colaboradores de um determinado setor.
- **Trabalhadores Operacionais** - pessoas que não ocupam funções gerenciais ou de coordenação, mas desempenham suas atividades sob a orientação de coordenadores e/ou supervisores.

Pretende-se, ainda, analisar, por meio de entrevistas, verificação de documentos e “artefatos”, as repercussões desses processos nas vidas pessoal, profissional e intelectual dos profissionais após o processo de reestruturação iniciado pela empresa na década de 90, em termos de aquisição de novas competências, empregabilidade e formação.

Dos gestores espera-se, por meio da análise de conteúdo, conhecer as decisões da empresa que resultaram em processos/programas de reestruturação/transição organizacional, com conseqüente aumento das exigências em termos de competências profissionais, visto que, pretende-se demonstrar os imperativos que determinaram a elaboração destes processos/programas, a partir das mudanças na economia mundial pós-90, em um contexto de intensificação da competição.

Dos demais trabalhadores espera-se conhecer a forma como estes processos/programas geraram conseqüências das mais variadas em suas vidas pessoal, profissional e intelectual.

Cabe ressaltar, portanto, que neste trabalho pretende-se reunir os dados para análise e avaliação nas diversas etapas da pesquisa, utilizando-se para tanto múltiplas fontes de evidência. Segundo YIN, (2001) as evidências para estudos de caso podem vir de seis fontes: documentos, registros arquivais, entrevistas, observação direta, observação participante, e artefatos físicos. Entre as citadas serão utilizadas:

- a. **Artefatos** – serão analisados artefatos materiais criados pela empresa e que, de certa forma, simbolizam os seus valores e as suas orientações, tais como: organograma, *design*, logotipo, declarações de missão e visão, dentre outros.
- b. **Entrevistas** - as entrevistas serão de natureza aberta e semi-estruturada, realizadas com os profissionais e ex-profissionais, dos mais variados níveis hierárquicos, caracterizadas pelo emprego de uma lista de perguntas ordenadas. Neste item, o principal foco serão as conseqüências geradas pelas transformações organizacionais, a fim de se identificar quais foram as alterações tecnológicas e organizacionais e quais as principais implicações para os

trabalhadores, em termos de competências necessárias e suas formas de aquisição. Serão envolvidos nesta pesquisa:

- a) **Trabalhadores / Gestores demitidos** – de que forma ou quais os motivos implicaram na demissão – voluntária ou não?
- b) **Trabalhadores / Gestores contratados pós-mudanças** – quais as principais exigências em termos de seleção de pessoal? Quais os principais atrativos e/ou quais os principais motivos da contratação?
- c) **Trabalhadores / Gestores que permaneceram pós-mudanças** – quais as principais mudanças em termos de exigências para se manter empregado? Quais as mudanças mais significativas? Como se deu o processo de aquisição de novas competências? Educação Formal e/ou Educação Corporativa?

MATRIZ DAS ENTREVISTAS

SITUAÇÃO	POSIÇÃO NA EMPRESA	GESTOR	OPERACIONAL
PERMANECEU		03	02
DEMITIDO		02	02
CONTRATADO PÓS-MUDANÇAS		01	02

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

INICIAIS	i
RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
O PROBLEMA	iv
OBJETIVO DO TRABALHO	vi
ESTRUTURA GERAL DO TRABALHO	vii
METODOLOGIA	viii
INTRODUÇÃO	xiii

CAPÍTULO I

— REFERENCIAL TEÓRICO	2
1.1 Contexto Histórico	2
1.2 Pós-fordismo e Flexibilização das Formas de Organização do Trabalho...	11
1.3 O Fenômeno Globalização e o Mundo dos Negócios	14
1.4 Transnacionalismo e o Impacto nas Transformações Organizacionais.....	17
1.5 O aumento da Importância do Capital Intelectual.....	21
1.6 O Brasil no Contexto Mundial a partir da década de 80	25

CAPÍTULO II

— CAPÍTULO II	41
2.1 Contexto Histórico da Área de R.H. no Brasil	42
2.2 Gestão de Pessoas como Resposta à Competitividade	50
2.2.1 Gestão por Competências: o lado perverso para o trabalhador	58

<i>CAPÍTULO III</i>	
— A PESQUISA.....	82
3.1 O Setor de Papel e Celulose	82
3.2 A Empresa objeto do Estudo de Caso ¹	91
3.3 As Entrevistas	97
 <i>CAPÍTULO IV</i>	
— A ANÁLISE E A INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS.....	142
 <i>CONSIDERAÇÕES FINAIS</i>	168
 <i>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i>.....	178

¹ Todos os volumes desta tese foram impressos em papel *REPORT* Multiuso 90g/m², produzido pela empresa estudada.

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

QUADRO 1 - OS Princípios da Organização do Conhecimento	23
QUADRO 2 - Crescimento Mundial no período 1984 a 2004	29
QUADRO 3 - PEA e grau de escolaridade	35
QUADRO 4 - Crescimento do PIB Brasileiro (taxas médias anuais).....	36
QUADRO 5 - Indicadores de Educação nos Emergentes	37
QUADRO 6 - Exportações Papel e Celulose – 2006.....	84
QUADRO 7 - O ranking do setor - <i>Forbes Brasil</i>	84
QUADRO 8 - Dados Socioeconômicos - 2006.....	87
QUADRO 9 - Produção de Papel e de Celulose (em toneladas)	87
QUADRO 10 - Balança comercial do setor de celulose e papel	89
QUADRO 11 - Produtividade Média - MADEIRA PARA CELULOSE.....	89
QUADRO 12 - Custo-Caixa de Celulose de Mercado - Fibra curta (BHKP)	90
QUADRO 13 - O Negócio Suzano	92
QUADRO 14 - Produtos e mercados diversificado	92
QUADRO 15 - Vendas de Papel e Celulose nos Mercados Interno e Externo.....	93
QUADRO 16 - Estimativas de Participação na Produção de Eucalipto	94
QUADRO 17 - Estrutura Organizacional Grupo Suzano.....	95
QUADRO 18 - Estrutura Organizacional Unidade Suzano	95
FIGURA 1 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização ..	59
FIGURA 2 - A espiral do Conhecimento.....	72

INTRODUÇÃO

Introdução

As transformações econômicas, políticas, sociais e culturais do capitalismo vivenciadas em todo mundo a partir da década de 70 e início deste século provocaram um cenário de alterações constantes nas estruturas e nas formas de organização do trabalho. Novas atividades, empregos, espaços de profissionalização (ZARIFIAN, 2003) e espaços ocupacionais (DUTRA: 2004) surgem como resposta a essas mudanças, enquanto outras são revistas, reestruturadas ou desaparecem.

Neste momento de transformações, não só as práticas de gestão organizacional são repensadas, mas também as formas de trabalho e emprego, especialmente diante das confrontações com o modelo taylorista/fordista ocorridas no início dos anos 70, mais especificamente a partir da Crise do Petróleo. IANNI (1996:15), chamando a atenção para a nova divisão transnacional do trabalho e produção, observa,

“o fordismo, como padrão de organização do trabalho e produção passa a combinar-se com ou ser substituído pela flexibilização dos processos de trabalho e produção, um padrão mais sensível às novas exigências do mercado mundial, combinando produtividade, capacidade de inovação e competitividade”.

Essas transformações se ampliam principalmente a partir de meados dos anos 80, com a intensificação do fenômeno Globalização¹, que também foi chamado de Mundialização, principalmente por autores francófonos.

Apesar da freqüente utilização dos vocábulos mundialização e globalização com sentido semelhante, é oportuno enfatizar que esses termos não

¹ Preferimos neste trabalho utilizar a expressão fenômeno e não processo, corroborando com a idéia não-linear e não-singular de Globalizações de SANTOS, Boaventura S. (2002). Este autor entende Globalização como um Fenômeno Multifacetado, que vai muito além do econômico.

se equivalem e a principal diferença entre eles é que mundialização conota uma sociedade ou política internacional constituída por Estados-nações individuais, autônomos, pressupondo, essencialmente, uma comunidade internacional; a globalização, pelo contrário, *“implica especialmente forças econômicas operando supra e transnacionalmente para romper, ou ultrapassar, as fronteiras nacionais, ao mesmo tempo que reconstróem as relações entre as nações”*. (DALE, 2001, p.136). Já na análise rigorosa de CHESNAIS (1996:17),

“a expressão ‘mundialização do capital’ é a que corresponde mais exatamente à substância de termo inglês ‘globalização’, que traduz a capacidade estratégica de todo grande grupo oligopolista, voltado para a produção manufatureira ou para as principais atividades de serviços, de adotar, por conta própria, um enfoque e conduta ‘globais’”.

De qualquer forma, investigar o fenômeno Globalização é, sem dúvida, uma proposta muito ampla, pois a bibliografia que trata da questão, seus aspectos e suas relações, é imensa, a ponto de GIDDENS (2004:13) duvidar que haja um único país onde não se discuta extensamente o fenômeno. Esta tese objetiva estudar algumas particularidades das transformações sócio-econômicas para relacioná-las com o foco central de sua problemática, o perfil do trabalhador no âmbito da Gestão por Competências, em um contexto de transformações, em organizações empresariais no Brasil nos últimos dez anos.

Para realizar o proposto, o subsidio bibliográfico fundamenta-se na obra de autores como BAUMAN, BOAVENTURA SANTOS, CASTELLS, CHESNAIS, GADELHA, GIDDENS, HARVEY, IANNI, KURZ, OFFE, dentre outros.

Primeiramente, serão apresentados os significados contidos nas mudanças trazidas pela globalização. Trata-se dos entendimentos que se tem quanto ao próprio processo de globalização, investigando brevemente os significados

atribuídos ao fenômeno pelos autores, sobretudo as influências na esfera sócio-econômica e as relações percebidas entre a globalização e as formas de organização do trabalho.

Num segundo momento, tratar-se-á especificamente do tema Gestão de Pessoas por Competências no contexto organizacional sob a influência da globalização e os conceitos elaborados pelas diferentes correntes que discutem Competência, a partir das publicações de meados da década de 80 até os dias atuais.

CAPÍTULO I

Capítulo I

REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo encontra-se a análise das condições históricas determinantes das principais mudanças socioeconômicas que ocorreram no mundo e no Brasil, a partir do final da década de 80, para, em seguida, tratar-se das transformações organizacionais e das pesadas conseqüências para os trabalhadores, sobretudo aqueles com baixa escolaridade e com qualificação/competência pouco (ou não) adequada para se manterem empregados/ocupados no Mundo do Trabalho do século XXI, considerando o fenômeno Globalização como um importante “divisor de águas”. Finalizando, serão apresentados os aspectos referentes à Gestão de Pessoas focada em Competências, de fundamental importância para a sobrevivência das empresas na Sociedade Informacional (CASTELLS, 2005) ou Sociedade do Conhecimento (DRUCKER, 1993).

1.1 CONTEXTO HISTÓRICO

Passada a segunda guerra, muitos países nela envolvidos de forma direta definiram como prioridade a recuperação socioeconômica e cultural. A busca por esta reconstrução desencadeou uma onda de prosperidade que perdurou 25 anos e foi conhecida como “*A era do ouro*” (HOBBSAWM, 1997:257), caracterizando-se pela retomada do crescimento mundial, estabilidade social, expansão da

produção industrial mundial, quadruplicada neste período, e respectiva comercialização que aumentou dez vezes em escala mundial.

No período pós- 45, muitas das chamadas “tecnologias de guerra” foram utilizadas pelas empresas multinacionais que, a partir da década de 50, agigantam-se, principalmente por conta da expansão e do aumento do consumo em virtude da reconstrução de várias nações. Segundo HELOANI (2003:79), *“na década de 1950, são introduzidas novas tecnologias (as máquinas de controle numérico), tenta-se cercear os sindicatos (por meio da Lei Landrum-Griffin, nos Estados Unidos) e ainda ocorre a defesa da sociedade de consumo, identificada como “sociedade livre” em oposição ao “totalitarismo comunista”*. Complementar a esta afirmação, HARVEY (1992:125) argumenta que *“o período pós-guerra viu a ascensão de uma série de indústrias baseadas em tecnologias amadurecidas no período entre - guerras e levadas a novos extremos de racionalização na Segunda Guerra Mundial”*.

Dessa forma, ocorre uma redução significativa dos países que dependiam economicamente da agricultura, no mesmo instante em que se expande em várias partes do globo o modelo de acumulação definido pelo Fordismo, caracterizado por HARVEY (1992:167), dentre outros fatores, por:

- Produção em massa de bens homogêneos;
- Grandes estoques e inventários;
- Alto grau de especialização de tarefas;
- Organização vertical;
- Centralização das decisões;
- Negociação Coletiva;

— Estabilidade Internacional.

Segundo o autor, esse modelo, no pós-guerra, deve ser entendido como um modo de vida, muito mais do que como um mero sistema de produção em massa. Para HARVEY (1992:121), na visão de Ford,

O reconhecimento explícito de que a produção de massa significava consumo de massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerenciamento do trabalho, uma nova estética e psicologia, em suma, um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada e modernista.

Portanto, a adaptação e aplicação desse modelo se deram, sobretudo, pela crescente evolução tecnológica durante a guerra, o que possibilitou a melhoria nos métodos e processos produtivos, desenvolvimento e utilização de novos materiais, especialmente plásticos, produtos químicos e farmacêuticos, que permitiram os ganhos de escala necessários para essa expansão, enquanto a estabilidade e crescimento social favoreciam a ‘*democratização do consumo*’, especialmente nos países com demanda reprimida.

Como consequência, muitos dos bens e serviços antes restritos a alguns países passaram, com a utilização intensiva da “tecnologia de guerra”, a ser produzidos em escala para um mercado cada vez maior e mais carente de vários produtos (sobretudo bens de consumo duráveis) até então distantes de sua realidade e, principalmente, de seu poder de compra. Nesse período, o Fordismo como forma de organização da produção chega à maturidade como regime de acumulação plenamente acabado e distintivo e perdurará por um longo período como predominante (principalmente pós-guerra) que se manteve quase que intacto até 1973¹.

¹ Ver HARVEY (1992:125)

Esse crescimento, contudo, não foi um fenômeno em escala mundial conforme se apregoa. *“Hoje é evidente que a ‘era do ouro’ pertenceu essencialmente aos países capitalistas desenvolvidos, que, por todas estas décadas, representaram cerca de três quartos da produção do mundo e mais de 80% das exportações de manufaturados”* (HOBBSAWM, 1997:255).

Muitas mudanças ocorreram nesse período e, entre uma nova invenção tecnológica chegar ao mercado e estar totalmente enraizada no cotidiano das pessoas, decorrem pequenos períodos de tempo como, por exemplo, a intensificação do uso do computador, tanto em termos empresariais como pessoais.

Estas novas tecnologias caracterizavam-se por serem de capital intensivo, o que, em geral, promovia redução e/ou substituição de trabalhadores, denotando a possibilidade de, em um futuro próximo, se utilizar de mecanismos robotizados e computadorizados, além de sistemas automatizados: *“os seres humanos só eram essenciais para tal economia num aspecto: como compradores de bens e serviços”* (HOBBSAWM, 1997:262).

Sem acesso ao trabalho privilegiado decorrente desse modelo, um grande contingente de trabalhadores estava fora do mercado de consumo, e pior, observando o consumo dos outros, sem ter acesso. HARVEY (1992:133) comenta que a esse cenário deve-se acrescentar,

todos os insatisfeitos do terceiro mundo com um processo de modernização que prometia desenvolvimento, mas que na prática, promovia muita opressão e numerosas formas de domínio capitalista em trocas de ganhos bastante pífos em termos de padrão de vida e de serviços públicos. A não ser para uma elite que decidira colaborar ativamente com o capital internacional.

Como complicador naquele momento (década de 60), países arrasados pela Segunda Grande Guerra, como Japão, Alemanha, Inglaterra, França, entre outros, dão sinais de plena recuperação; economicamente fortes e com seu mercado interno saturado, passam a sofrer pressões das grandes corporações para expandir suas atividades rumo ao mercado externo, em busca de demanda reprimida.

A expansão para os mercados externos acirrou a competitividade internacional, desestabilizando a hegemonia do modelo fordista americano a ponto de o acordo de Bretton Woods ser derrubado e de produzir a desvalorização do dólar, demonstrando a incapacidade do fordismo de conter as contradições inerentes ao capitalismo.

Nessa época, também se iniciou na América Latina o desenvolvimento de políticas para substituição de importações, acelerando o processo de expansão das multinacionais na direção de produzir fora de seus países de origem, usufruindo o “composto de custos” oferecido (mão-de-obra barata, incentivos fiscais e menores resistências sociais do que as observadas nos principais países capitalistas) principalmente nos países periféricos e semi-periféricos.

O impacto dessa crise atingiu o modelo capitalista vigente, nestes fatores principais:

1. queda nas taxas de lucro das organizações fordistas de produção;
2. incapacidade de resposta rápida do modelo produtivo de produção em massa à retração do consumo, provocando o esgotamento do padrão de acumulação do capital a ele associado;
3. autonomia crescente do sistema financeiro internacional;

4. surgimento de empresas *off-shore* , com transferências das sedes das empresas para paraísos fiscais, com o intuito de eximir dos altos impostos e de não pagar altos salários com encargos sociais pesados.
5. empobrecimento do Estado e crise fiscal que, a partir desse período, se acentua pela escassez de consumo, gerando poucos investimentos do setor público;
6. diminuição da participação do Estado na economia, por meios de programas de privatização e desregulamentação de setores.

O modelo fordista pressupunha investimentos de longo prazo, de produção em massa e crescimento estável. Embora essas características e as limitações do modelo fossem conhecidas, todas as tentativas realizadas neste período para aumentar sua flexibilidade encontravam forte resistência dos sindicatos e trabalhadores.

O único instrumento de resposta flexível estava na política monetária internacional, que oscilava com o objetivo de manter a economia estável, enquanto se iniciava um processo inflacionário em escala mundial, minando o crescimento obtido no pós-guerra.

Superadas as décadas de “*boom*” econômico de 1950 e 1960, os anos 70 e 80 se demonstraram um período de pouca expansão, criando, dessa forma, muitas dificuldade para governos e corporações, visto que a estrutura produtiva montada produzia estoques, sem mercado de consumo e com excesso de capacidade instalada e, como conseqüência, reduções drásticas nos quadros de pessoal, além de necessidade premente de escoamento do excedente produzido.

Assim sendo, os atores (governos e empresas) foram obrigados a se repensar e se reestruturar, além de repensar os modelos produtivos vigentes. Novas formas de organização do trabalho foram propostas, segundo CASTELLS (2005) visando principalmente:

- Inaugurar uma nova lógica organizacional para maior eficácia e eficiências empresariais;
- Aumentar a produtividade do trabalho e do capital;
- Globalizar a produção e circulação de mercadorias;
- Direcionar o apoio estatal para ganhos de produtividade e competitividade das economias nacionais.

Tendo como base esses objetivos, observou-se ao longo dos anos 70 e 80 o desenvolvimento de novas formas de estruturação e divisão do trabalho, com as seguintes características:

- utilização de unidades fabris de planta menor, operando em escala maior;
- diminuição do capital de giro;
- diminuição do tempo de faturamento;
- utilização de tecnologia de base microeletrônica nos processos industriais e serviços;
- desenvolvimento de equipamentos mais flexíveis;
- redução de estoques intermediários de produção;
- funcionários melhor qualificados e polivalentes.

Cabe ressaltar que a “crise do petróleo” de 1973 tem importante conotação neste contexto, sobretudo em torno da temática da escassez e esgotamento dos recursos naturais e da necessidade de propostas de alternativas energéticas.

Governos e corporações são confrontados com esta necessidade premente de substituir o petróleo e/ou repensar sua utilização. Desta forma, HELOANI (2003:99) entende que

devido à crise geral e aos significativos problemas de ajustes econômicos à crise do petróleo (1973), o Welfare State, visto como benéfico pela grande maioria dos países europeus, passa a ser contestado, os governos de Ronald Regan, nos EUA (1980); Margareth Thatcher, na Inglaterra (1979); Yasushiro Nakasone, no Japão (1982); e Helmut Kohl, na Alemanha (1982), começam a advogar o Estado Mínimo, fiscal, ou “Estado Guarda-Noturno”, que atua de modo contido e pontual, objetivando mormente garantir a “lógica do mercado”, um Estado Neoliberal em oposição à idéia de um Estado Positivo, keynesiano, interventor, sim, nos setores essenciais da economia e da vida social”.

O mundo capitalista estava sendo afogado pelo excesso de fundos e com áreas produtivas reduzidas para investimento; soma-se a este fato o aumento do petróleo em 1973, encarecendo os custos de energia e produção em todo mundo e as guerras que surgiram no Oriente Médio, caracterizando uma forte retração do mercado de consumo em escala mundial, expondo, de forma definitiva, a pouca flexibilidade do modelo fordista em operar sob estas condições (HOBBSAWM 1997).

Nesse contexto, a economia de escala, imperativamente, dava lugar à economia de escopo, permitindo uma aceleração do ritmo da inovação do produto ao lado da exploração de nichos de mercado. No entanto, esse novo modelo não restaurou ou equilibrou o desemprego que se evidenciava mesmo nos países de capitalismo avançado. “A acumulação flexível parece implicar níveis relativamente

altos de desemprego estrutural, rápida destruição e reconstrução de habilidades, ganhos modestos (quando há) de salários reais e o retrocesso do poder sindical” (HARVEY,1992:141). O mercado de trabalho torna-se mais volátil, favorecendo ao capital, que passa a impor novas formas de trabalho, contratações parciais, temporárias e subcontratações, desestruturando o trabalho de forma definitiva, com conseqüências que chegam até nossos dias.

Esse novo modelo passou a ser conhecido como acumulação flexível, apoiada na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados, dos produtos e padrões de consumo, caracterizando o surgimento de formas de serviços e setores totalmente novos, e sobretudo taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. (HARVEY,1992:140).

Cabe ressaltar que as transformações vivenciadas não afetaram de maneira uniforme todos os países, o que determinou graus diferentes de intensidade dos efeitos econômicos e sociais de cada um. Este fato foi devido ao estágio de maturidade industrial e dos serviços, grau de inserção na economia internacional, capacidade dos governos e empresas de implantar novas estratégias, definindo as oportunidades e o posicionamento dos países face ao novo ‘tabuleiro do jogo mundial’.

Coordenado pelas grandes corporações transnacionais, industriais e financeiras, o capital, a partir do final dos anos 70 e notadamente durante os primeiros anos da década de 80, reformula-se, buscando explorar novas oportunidades mais lucrativas de investimento, muitas vezes favorecidas pelas políticas dos países e formas de subsídios praticados. Esse processo de flexibilização neoliberal é uma das características do que se convencionou chamar pós-fordismo (HELOANI, 2003:117).

Na busca pelo lucro, há dois fatores estruturais que devem ser enfatizados:

- a formação de grandes conglomerados financeiros e industriais, que financiaram a reestruturação produtiva e que favoreceu, com a introdução de novas tecnologias e novas técnicas de gerenciamento do processo de trabalho, a formação dos grandes oligopólios mundiais, caracterizados por um pequeno grupo de 6 a 8 empresas transnacionais em cada setor, que passaram a dominar entre 70 e 80% do mercado global.
- a expansão dos investimentos diretos no exterior, realizada pelos países centrais do capitalismo, notadamente nos países semiperiféricos, que cresceu de 16% na década de 80 para 20% no final da década de 90. (POCHMANN, 2001).

1.2 PÓS-FORDISMO E FLEXIBILIZAÇÃO DAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A Crise do Petróleo, em 1973 — decisão da OPEP de aumentar os preços do petróleo e embargo das exportações árabes para o Ocidente — expôs uma série de problemas já recorrentes nas economias dos países desenvolvidos, sobretudo nos Estados Unidos. Essa crise provocou um repensar sobre a utilização de energia (e seus insumos), desencadeando uma busca desenfreada por mudanças de ordem tecnológica e, acima de tudo, organizacional, o que acabou por gerar uma série de inovações. Em sua discussão sobre “acumulação flexível”, HARVEY (1992:137) destaca:

“a mudança tecnológica, a automação, a busca de novas linhas de produto e nichos de mercado, a dispersão geográfica para zonas de controle do trabalho mais fácil, as fusões e medidas para acelerar o tempo de giro do capital passaram ao primeiro plano das estratégias corporativas de sobrevivência em condições gerais de deflação”.

Ademais, as décadas de 70 e 80 foram marcadas por um conturbado período de reestruturação econômica e de reajustamento social e político, com elevações significativas nas taxas de desemprego e de inflação, na Europa e nos EUA (HARVEY, 1992:140). Nesse período, ainda, segundo o autor, *“o compromisso fordista foi solapado por um conjunto de processos ocorridos no interior das organizações empresariais”.*

Dessa forma, portanto, muitas corporações, sobretudo as que possuíam excesso de tecnologia (maquinário) ociosa e apresentavam acúmulo de excedente produtivo, viram-se diante da necessidade premente de se reestruturar/reorganizar como um imperativo de sobrevivência no, então, cada vez mais competitivo e volátil Mundo dos Negócios e passaram a utilizar o discurso e a prática da flexibilização² das formas de organização do trabalho.

Nesse contexto, o Modelo Japonês, também conhecido como Toyotismo ou Ohnismo³, passou a ser reverenciado no mundo corporativo ocidental, sobretudo por empresas norte-americanas e européias, como uma das principais alternativas de flexibilização das formas de organização do trabalho.

Para CORIAT (1993:84), no Japão, *“a flexibilidade, em vez de ‘se opor’ à coerção de produtividade, era ao contrário pensada e construída como alavanca e*

² Este tema será abordado em outro contexto, com mais profundidade, mais adiante.

³ Segundo HELOANI (2003:118), *“Ohnismo refere-se a Taiichi Ohno, um dos principais idealizadores do toyotismo e grande disseminador no modelo nipônico de organização do trabalho”.* Ainda segundo este autor, *“Toyotismo concerne à indústria japonesa de carros Toyota, empresa em que foram feitas por Ohno as primeiras experiências relativas a esse sistema de produção”.*

fator determinante chave de produtividade”. Segundo esse autor, ao fazer isto Ohno introduziu uma importante inovação na teoria do tempo taylorizada e fordista. As tarefas múltiplas e separadas em padrões flexíveis (tempos partilhados) substituíram o método americano de “tempos impostos ou alocados”, sempre baseados em tarefas estritamente repetitivas. Ainda assim, Taiichi Ohno reconhece ter uma imensa dívida com o Taylorismo, quando afirma, de maneira enfática, que todos seus ensinamentos estão alicerçados “*sobre os protocolos taylorizados de medidas dos tempos e movimentos*”.

No entendimento de CORIAT (1993:86),

“a diferença reside ‘apenas’ — mas seus efeitos, como verá são imensos — no fato de que Ohno procederá certamente com base em ‘padrões’, mas padrões re-agregados e moduláveis, o que assentará a produtividade, não sobre a repetitividade e a grande série, mas sobre a flexibilidade e a variedade, conforme o que constituía o impulso inicial e a orientação fundamental de sua pesquisa: encontrar origens e suportes de ganhos de produtividade que não se baseassem nos recursos da produção em grande série.”

Corroborando com CORIAT, WOOD JR. (1992:06) afirma que “*segundo uma visão mais ampla, o toyotismo, em essência, não seria mais que uma evolução do fordismo*”, e, “*o sistema estaria exposto às mesmas contradições básicas de seu antecessor*”. Ainda nesse sentido, CASTELLS (2005:215) descreve que “*o just in time é, em certa medida, um método norte-americano de produção em massa, adaptado para o gerenciamento flexível, utilizando a especificidade das empresas japonesas, em particular, o relacionamento cooperativo entre os gerentes e trabalhadores*”. Já HELOANI (2003:119), entende que “*dois conceitos são centrais no toyotismo. O just in time e o que Ohno (1989) denominou auto-ativação ou autonomização, ou seja, a capacidade de uma*

máquina funcionar autonomamente e parar automaticamente a produção logo que surgir um gargalo”.

Não há dúvidas sobre a revolução causada pelos métodos de produção japoneses no Ocidente, no que tange à organização do trabalho, a ponto de o termo “japonização” ser utilizado para indicar o processo de difusão de um “novo paradigma organizacional”, quer isto tenha se dado por investimentos estrangeiros japoneses quer pela competição de empresas não-japonesas (WOOD, 1993:49).

1.3 O FENÔMENO GLOBALIZAÇÃO E O MUNDO DOS NEGÓCIOS

Na visão de GADELHA (1999:256), *“Globalização é um nome com o qual se procura dar nova roupagem a velhos processos estruturais da expansão do capitalismo em escala mundial”*. MELLO (1999:202) entende que Mundialização:

“São as novas combinações entre os investimentos internacionais, a colaboração recíproca (para além da concorrência) e/ou fusão (sinergia) entre grandes empresas oligopólicas, como uma maior racionalização das operações de mercado em escala mundial, os fatores que passam a exigir uma reestruturação mais radical de todo o sistema político-institucional e econômico-financeiro internacional, tendo em vista a adequação de sua formatação às necessidades de um novo e emergente ciclo de acumulação: a centralização transnacional do capital”

No entendimento de SANTOS (2002), *“a globalização é o processo pelo qual determinada condição ou entidade local estende a sua influência a todo o globo e, ao fazê-lo, desenvolve a capacidade de designar como local outra condição social ou entidade rival”*. Essas definições vão bem ao encontro das

atividades desenvolvidas pelas empresas transnacionais⁴ que, cada vez mais, atuam fora de seus países de origem em busca de atrativos em “economias de custos”⁵ (isenção fiscal, localização geográfica, logística, consumidores potenciais, etc.). Este autor entende, ainda, que *“a divisão internacional da produção da globalização assume o seguinte padrão: os países centrais especializam-se em localismos globalizados, enquanto aos países periféricos cabe tão só a escolha de globalismos localizados”*.

E, SANTOS (2002:31) salienta ainda:

“os países periféricos e semiperiféricos [são] os que mais estão sujeitos ao receituário neoliberal, uma vez que este é transformado pelas agências financeiras multilaterais em condições para a reorganização da dívida externa através dos programas de ajustamento estrutural”.

Cabe ressaltar que a década de 90 para os chamados países periféricos e semi-periféricos (dentre os quais se inclui o Brasil) caracterizou-se por um processo de transformação e globalização da economia, com abertura dos mercados e redefinição do papel do Estado. A ênfase dada aos estudos das globalizações⁶ e seus efeitos estimularam a preocupação em compreender a variedade das mudanças sócio-políticas e econômicas que afetaram o mundo ocidental. A recessão econômica mundial que eclodiu no princípio da última década de 80 (HARVEY, 1992), os temores profundamente enraizados de uma guerra nuclear e a crescente preocupação pela degradação ambiental em escala

⁴ Segundo KORTEN, D. (1996:147), “Empresa Transnacional é aquela que envolve a integração das operações globais em torno de redes de fornecedores verticalmente integrados ou ainda aquela que possui aproximadamente 2/3 de seus negócios fora do país de origem”.

⁵ BARLETT, C.A. & GOSHAL, S. *The transnational solution: managing across borders*. Boston: Harvard Business School Press, 1989)

⁶ Para SANTOS (2002) o termo **Globalizações** é mais adequado porque expressa a pluralidade que envolve o fenômeno que, em geral, é discutido apenas na sua “dimensão econômica”, na maioria das vezes ocultando outras dimensões, como a Social, a Política, a Cultural, a Religiosa e a Jurídica.

mundial (FORRESTER, 1997) tenderam a acentuar a tomada de consciência acerca do surgimento de uma situação global (SLATER 1996, p. 65).

Importante ressaltar ainda que, somando-se à crise econômica externa e de endividamento, muitos países (no final de década de 1980 e começo da década de 1990), a exemplo do Brasil, passaram a depender quase que exclusivamente dos empréstimos dos organismos financiadores internacionais para obtenção de recursos, como Banco Mundial e Fundo Monetário Internacional (FMI).

A partir de então, o Banco Mundial impôs ao Brasil uma série de medidas, com intervenção direta na formulação de políticas internas, inclusive influenciando a legislação brasileira. As agências multilaterais estabeleceram severas condições nas cláusulas contratuais de financiamentos, sem que os países receptores de empréstimos pudessem recusar as “orientações”. (TORRES, 2000, p.30).

Esse apoio fornecido pelo Banco Mundial só era realizado quando conseguia aprovação do FMI, que impunha uma agenda ao país. E o FMI, afirma STIGLITZ (2002:40), *“tinha a obrigação de focalizar as crises, mas os países em desenvolvimento estavam sempre precisando de ajuda, tanto que o Fundo se tornou parte permanente da vida da maioria das nações do mundo em desenvolvimento”*.

Segundo esse autor, sob o pressuposto de apoio, via orientações técnicas e contribuições no desenvolvimento dos projetos, o Banco Mundial redesenhava as políticas sócio-econômicas, *“propondo a reestruturação neoliberal, pelas políticas de ajustes estruturais”*. Essas medidas, dentre outras, fizeram parte das

discussões do chamado Consenso de Washington.⁷ Ainda sobre a chamada “máscara” neoliberal, IANNI (1996:280/281), que considera o Banco Mundial, a OMC, o BIRD, o FMI, entre outros como “guardiães” dos ideais e das práticas neo-liberais, aponta,

“são muitas e evidentes as interpretações, as propostas e as reivindicações que se sintetizam na ideologia neoliberal: reforma do estado, desestatização da economia, privatização de empresas produtivas e lucrativas governamentais, abertura de mercados, redução de encargos sociais relativos aos assalariados”.

1.4 TRANSNACIONALISMO E O IMPACTO NAS TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS

A partir da implementação do “receituário” do Consenso de Washington passaram a ocorrer, nos chamados países periféricos e semi-periféricos, nos últimos anos — meados da década de 90 até os dias atuais —, muitas reformas “recomendadas” pelo Banco Mundial, geralmente com “orientações-modelos”. Mesmo a instituição afirmando que as propostas, na realidade, são orientações e que poderiam ser ajustadas às *especificidades regionais*, a autonomia dos Estados ficou restringida, porque essas reformas não podiam se afastar das diretrizes básicas.

O aumento da presença de empresas transnacionais no Brasil, a partir da derrubada das barreiras comerciais, modificou, portanto, significativamente uma série de questões relacionadas à gestão de organizações empresariais. A intensificação da competição gerada no cenário nacional, com a introdução do

⁷ O **Consenso de Washington** ficou conhecido como um conjunto de formulações elaboradas por um grupo de intelectuais e sistematizadas por John Williamson, do *Institute for International Economics*, a serviço de instituições financeiras e do governo dos Estados Unidos. Essas formulações ocorreram em novembro de 1989, quando o governo dos Estados Unidos se reuniu com organismos financeiros privados e multilaterais, dentre os quais o FMI e Banco Mundial para debater propostas de políticas de mercado recomendadas, que incluíam disciplina fiscal, reforma tributária, desregulamentação da economia, liberalização das taxas de juros e taxas de câmbio, revisão das prioridades dos gastos públicos, maior abertura ao investimento estrangeiro direto e fortalecimento do direito de propriedade.

“produto global”⁸, com os padrões de excelência em gestão e excelência no relacionamento com clientes e fornecedores e com a utilização intensiva de *high tech*, tornou imperativa às empresas (e gestores) nacionais e multinacionais aqui instaladas a reorganização do *modus operandi* vigente (gestão de processos; gestão de operações; *marketing*, utilização de tecnologias e, principalmente, gestão de pessoas).

Na visão de CERDEIRA (2006:130), *“as transformações do emprego, nomeadamente a elevação das qualificações da generalidade dos assalariados em particular dos operadores, a redução da linha hierárquica e o desenvolvimento da flexibilidade funcional e da formação profissional, vão a par com novas políticas de gestão da força de trabalho”*. Muitas dessas mudanças foram propiciadas pela abertura comercial, momento em que a competição entre empresas se intensificou. Segundo KORTEN (1996:192),

“as barreiras às importações foram reduzidas ou retiradas, com base no argumento de que isso era necessário para melhorar o acesso a materiais usados pelas indústrias orientadas para a exportação e para criar pressões competitivas a fim de aumentar a eficiência das empresas domésticas de forma que elas pudessem, por sua vez, competir com êxito nos mercados globais”.

De qualquer forma, há pouco menos de uma década seria, por exemplo, absolutamente proibitivo para uma empresa multinacional interligar todos os seus milhares de funcionários ao redor do mundo por uma rede corporativa. Hoje, com a massificação da *Internet* e dos avanços da microeletrônica, isso é muito simples e barato para as empresas transnacionais. A consequência dessa mudança e de

⁸ Produto padronizado no Mercado Global, com fabricação em um número limitado de locais onde o composto de custos e habilidades requeridas seja mais favorável e atrativo. (BATEMAN, T.S. & SNELL, S.A. *Administração – construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998)

outros avanços tecnológicos para a competitividade das nações⁹ (PORTER, 1989), para a competitividade entre as empresas, no estabelecimento de *vantagem competitiva* (PORTER, 1986; PRAHALAD & HAMEL, 1995) e para os modelos de gestão e organização do trabalho do terceiro milênio foi e continua sendo bastante significativa.

Sob o efeito de uma série de mudanças, houve, a partir da década de 1990, um significativo aumento da incerteza sobre níveis de emprego associados à indústria e à agricultura e devido ao crescimento do setor de serviços que, atualmente, responde por aproximadamente 60% da ocupação mundial, possibilitando o surgimento de um amplo leque de atividades e novas formas de organização do trabalho, permitindo a inclusão ou sobrevivência profissional – empregados e/ou “subempregados” – sobretudo de parte daqueles remanescentes dos segmentos industriais que vêm nas atividades de serviço uma forma de obtenção de renda ou reinserção no mundo do trabalho.

Parece inegável o aumento do uso da Tecnologia da Informação por empresas no Brasil, sobretudo nos “grandes centros”, a partir de 1990 – fim da reserva do mercado nacional de informática – promovendo um significativo aumento de competitividade entre empresas, mais especificamente em alguns segmentos que passaram a enfrentar um novo tipo de concorrência: a transnacional (op. cit.). Este modelo de organização tende a centralizar no país de origem, ou em países onde a força de trabalho tem alta habilitação, os chamados “trabalhadores centrais”. Esse cenário é reforçado por CASTELLS (2005:231),

⁹ Sobre este tema, Michael Porter desenvolveu a **Teoria do Diamante**, a qual defende que a competitividade das nações é o resultado da conjugação de 4 forças que se interligam, sendo elas a **Indústria** (capacidades dos fatores produtivos), os **Mercado** (qualidade da procura), as **Indústrias Relacionadas e de Suporte** e a **Estratégia e Estrutura Empresarial e a Rivalidade Doméstica**.

quando afirma que *“avanços qualitativos em tecnologia da informação, indisponíveis até a década de 90, permitiram o surgimento de processos flexíveis de gerenciamento, produção e distribuição totalmente interativos com base em computadores, envolvendo cooperação simultânea entre diferentes empresas e suas unidades”*.

Para PICCININI *et alli* (2006:07), numa economia globalizada com predominância da lógica financeira e da rentabilidade a curto prazo, as empresas procuram antes de tudo a flexibilidade e a redução de custos. Por isto,

“concentram-se nas suas atividades centrais (core business) e externalizam, terceirizam e deslocalizam as outras atividades. Os processos produtivos fragmentados e geograficamente dispersos ficam integrados por uma organização em rede apoiada pela tecnologia de informação e comunicação.

Essa concentração em atividades centrais permite às empresas atuarem com economia de escopo, atendendo demandas específicas nas mais variadas partes do globo. Ademais, PICCININI *et alli* (2006:07) entendem que *“a focalização na atividade central leva à criação do segmento de trabalhadores nucleares detentores de novas competências (inclusive competências informacionais, empresariais e de gestão), bem pagos, com situação profissional estável e com perspectivas de carreira”*.

Importante ressaltar que muitas empresas, ao focarem-se em suas atividades centrais e/ou essenciais (*core competencies*) passaram à prática da terceirização e/ou subcontratação de serviços, figurando, segundo CASTELLS (2005:288), entre uma das atividades que mais cresceu no período de 1975-90. Como consequência dessa prática, muitos trabalhadores perderam seus

empregos e/ou passaram a atuar nas terceirizadas/subcontratadas, em geral, em condições muito inferiores em termos salariais e de carreira.

Foi possível, portanto, observar concretamente, em diferentes partes do mundo, a mudança da Era Industrial, em que vantagens de localização e acesso à mão-de-obra barata, aos recursos naturais e ao capital financeiro eram determinantes, para a Era das Redes (CASTELLS, 2005) que torna o conhecimento decisivo para a competitividade tanto das empresas como dos países. Para CASTELLS (2005: 119), *“é rede porque, nas novas condições históricas, a produtividade é gerada, e a concorrência é feita em uma rede global de interação entre redes empresariais”*. A “economia em rede” intensificou as interações dado o aumento significativo da utilização da tecnologia da informação, fornecendo o que esse autor classificou como *“base material indispensável para sua criação”*.

Corroborando essa idéia, HARVEY (1992:117) afirma serem *“abundantes os sinais e marcas de modificações radicais em processos de trabalho, hábitos de consumo, configurações geográficas e geopolíticas, poderes e práticas do Estado, etc.”*.

1.5 O AUMENTO DA IMPORTÂNCIA DO CAPITAL INTELECTUAL ENQUANTO RECURSO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICO

Quanto às organizações empresariais, o esgotamento do modelo de acumulação fordista e o desenvolvimento dos métodos associados à acumulação flexível, disseminaram novas formas de produção, agora voltadas para respostas mais rápidas e flexíveis junto ao mercado.

Essas pressões competitivas levaram ao nascimento de

'novas formas industriais', atuando em todos os elos da cadeia produtiva, favorecendo a integração horizontal contra o modelo vertical até então dominante, gerando a criação de uma rede de subcontratações e de deslocamento para dar maior flexibilidade diante do aumento da competição e dos riscos. (HARVEY,1992:140),

criando um vasto movimento nas formas de trabalho e emprego nos mais diversos setores industriais e de serviços.

Desenvolve-se, assim, uma nova organização do processo de trabalho para possibilitar *maior flexibilidade e respostas mais rápidas ao mercado*. Surgem novas formas de gerenciamento dos processos produtivos, com foco no gerenciamento da qualidade, células de trabalho, novas formas de gestão e relacionamento com os trabalhadores, somadas aos investimentos crescentes em tecnologia na corrida, agora global, pela maior competitividade.

Essa luta competitiva deflagrada dentro do próprio núcleo capitalista constituído pelos Estados Unidos, Europa e Japão teve como atores principais os grandes conglomerados empresariais transnacionais, gerando impacto mundial direto no desenvolvimento de novas formas de relação de trabalho.

Estas novas relações seriam responsáveis pela instauração de uma nova forma de organização industrial e de relacionamento entre capital e trabalho, mais favorável quando comparada ao Taylorismo/Fordismo, uma vez que necessitaria do advento de um trabalhador mais qualificado, participativo, multifuncional e polivalente, dotado de maior realização no espaço do trabalho. (ANTUNES,1999:48)

Quanto à gestão da força de trabalho, foram utilizadas cada vez mais técnicas integrativas e participativas, tais como: gestão por competências, trabalho em equipe, gestão da *performance*, gestão do conhecimento, entre outras, que especificam maior horizontalidade da gestão organizacional, compartilhamento do conhecimento interno e integração da cadeia produtiva.

Essas modificações têm conferido ao conhecimento, em velocidade cada vez maior, *status* tão importante para o sucesso das empresas e nações quanto os demais recursos tradicionais – terra, capital e trabalho – foram para as empresas alicerçadas no modelo taylorita-fordista de produção, o que denota uma significativa mudança de paradigma. Sobre essa questão, SVEIBY (1998) demonstra ambos os paradigmas e suas respectivas perspectivas no Quadro 1.

Quadro 1 – Os Princípios da Organização do Conhecimento

Item	Visto pelo Paradigma Industrial	Visto pelo Paradigma do Conhecimento
Pessoas	Geradores de custo ou Recursos	Geradores de Receita
Base de Poder dos Gerentes	Nível relativo na Hierarquia Organizacional	Nível relativo de Conhecimento
Luta de Poder	Trabalhadores Físicos <i>versus</i> Capitalistas	Trabalhadores do Conhecimento <i>versus</i> Gerentes
Principal tarefa da Gerência	Supervisão de Subordinados	Apoio aos colegas
Informação	Instrumento de Controle	Ferramenta para o recurso da Comunicação
Produção	Trabalhadores Físicos processando Recursos Físicos para criar Produtos Tangíveis	Trabalhadores do Conhecimento convertendo conhecimento em Estruturas Intangíveis
Fluxo de Informações	Via Hierarquia Organizacional	Via Redes Colegiadas
Forma básica de Receita	Tangível (dinheiro)	Intangível (aprendizado, novas idéias, novos clientes, P&D)
Estrangulamentos na Produção	Capital Financeiro e Habilidades Humanas	Tempo e Conhecimento
Manifestação da Produção	Produtos Tangíveis (<i>hardware</i>)	Estruturas Intangíveis (conceitos e <i>software</i>)
Fluxo de Produção	Regido pela máquina, seqüencial	Regido pelas idéias, caótico
Efeito do Porte	Economia de escala no Processo de Produção	Economia de escopo das Redes
Relacionamento com o Cliente	Unilateral pelos Mercados	Interativo pelas Redes Pessoais
Conhecimento	Uma ferramenta ou um Recurso entre outros	O foco empresarial
Finalidade do Aprendizado	Aplicação de Novas Ferramentas	Criação de novos ativos
Valores do Mercado Acionário	Regidos pelos Ativos Tangíveis	Regidos pelos Ativos Intangíveis
Economia	De redução de Lucros	De aumento e redução de Lucros

Fonte: SVEIBY, 1998.

Para STEWART (1998), a nova economia é resultado da confluência de “forças poderosas e incontroláveis”, que se articulam estruturalmente e se alimentam mutuamente: a globalização, que abriu novos mercados enormes, gerando ao mesmo tempo uma gigantesca quantidade de concorrentes; a disseminação da tecnologia da informação e o crescimento da rede de computadores; o desmantelamento da hierarquia empresarial constituída por vários níveis e o *downsizing*, seguido de destruição de inúmeras empresas.

Cresce em importância, nas empresas, a utilização de sistemas de informação e investe-se, cada vez mais, na capacidade dos executivos em interpretar informações presentes nas organizações e em seu meio ambiente, o que denota a importância de investimentos em tecnologia e, sobretudo, em pessoas (conhecimento), além de “pesados” investimentos em processos, para que se intensifique a interação entre pessoas e tecnologia, e se obtenham, com isso, resultados, com conseqüente aumento da competitividade.

Desse modo, torna-se imperativo aos gestores destes trabalhadores pensarem formas mais adequadas à nova para atrair, compensar, avaliar e, principalmente, reter os trabalhadores porque, segundo HARVEY (1992:151) “*o próprio saber se torna uma mercadoria-chave, a ser produzida e vendida a quem pagar mais, sob condições que são elas mesmas cada vez mais organizadas em bases competitivas*”. E, para SVEIBY (1998:77), “*uma estratégia da área de pessoal que englobe recrutamento, gerenciamento e desenvolvimento pode ajudar nesse trabalho*”.

A constatação de que mudanças cada vez mais rápidas e irreversíveis passaram a fazer parte do cenário empresarial – da década de 80 até os dias atuais – materializou um novo padrão de produtividade e qualidade, definido pela

combinação de ciência, tecnologia avançada e grandes investimentos. A obsessão das empresas por alcançar padrões de produtividade vem contribuindo para fomentar um período significativo de criatividade e transformação na economia mundial, o que exige, por sua vez, a mobilização e o emprego do conhecimento.

1.6 O BRASIL NO CONTEXTO MUNDIAL A PARTIR DA DÉCADA DE 80

É inegável que o rápido crescimento econômico do Brasil entre a década de 50 até o final da década de 70 demonstrava sinais positivos quanto ao modelo a ser seguido, permitindo que o PIB dobrasse de volume a cada dez anos, com uma taxa média de crescimento ao redor de 7% ao ano, posicionando o país entre as dez maiores economias do mundo.

Importante ressaltar que o término da II Guerra assinalou o fim do Estado Novo e o início do processo de redemocratização no país. Nessa época, consolidou-se a ação do Estado já delineada nas décadas de 30 e 40, com investimentos diretos em setores produtivos básicos, dotando o país de importantes complexos industriais nos ramos de mineração, petróleo, geração e transmissão de energia elétrica, siderurgia e química básica. Na década de 40, mais especificamente, foram criadas a Companhia Vale do Rio Doce (a partir da compra da *Itabira Iron and Company*), a Companhia Siderúrgica Nacional, a Companhia Nacional de Álcalis. E, no início dos anos 50 foi estabelecido o monopólio estatal de petróleo e criada a Petrobrás.

A década de 50 foi marcada pela elaboração de um projeto de desenvolvimento nacional através de definição de espaços de atuação, lutas e alianças entre o capital estatal e os capitais privados, nacionais e multinacionais.

No setor da construção civil iniciou-se um período de grandes obras, como estradas de rodagem, barragens para usinas hidrelétricas e a própria construção da capital federal. Estabeleceu-se, assim, uma aliança entre governantes, burocracia estatal e alguns segmentos empresariais do setor que, a partir dessa época, passaram por processo de centralização e concentração de capitais.

No final da década de 50 e nos anos 60, no Governo J.K., foram sendo instaladas em alguns segmentos da economia nacional indústrias de capital multinacional, atraídas por isenções e incentivos à instalação, mão-de-obra barata e mercado interno consumidor.

Dessa forma, a abertura ao capital internacional — como aconteceu em outros países periféricos — promovida naquele período impediu que o país conseguisse, enfim, se constituir como uma economia capitalista minimamente autônoma e distributiva¹⁰. E, a partir de então, com o impulso gerado com a chegada das multinacionais, o movimento de industrialização brasileira ganhou notoriedade e o país passou a ser inserido entre as dez maiores economias do globo.

Embora o crescimento econômico tenha sido notável nesse período — *“de 1957 a 1961, o PIB cresceu 7% ao ano, o que significava um crescimento per capita três aproximadamente vezes maior do que o resto da América Latina”* (FAUSTO, 1995:427) —, afloravam algumas mazelas no país, visto que se

¹⁰ Autores como Caio Prado Jr. ou Florestan Fernandes enxergam na política de industrialização pela abertura às multinacionais estrangeiras, iniciada nos anos 50, o momento de definitiva renúncia à possibilidade de construção da nação, e da associação definitiva entre as burguesias nacionais e os interesses expansionistas do capitalismo internacional, dando origem ao que Fernandes denominou da “contra-revolução brasileira”. Ver a respeito SAMPAIO Jr, Plínio. “Entre a Nação e a Barbárie”, Petrópolis: Vozes, 2000.

estabelecia certo padrão de atraso tecnológico, pois as indústrias utilizavam, como estratégia para se valer das oportunidades criadas pelo processo de substituição de importações, vigente no país, tecnologias já obsoletas em seus países de origem, o que passou a intensificar a concentração de renda por basear boa parte das operações na utilização de mão-de-obra desqualificada e de custo baixo, criando um sem número de trabalhadores desqualificados e sub-assalariados.

Com a intensificação de empréstimos estrangeiros, o setor industrial aumentou consideravelmente sua participação na estrutura da renda interna, passando de 20% em 1950 para 27% em 1980, enquanto a participação agrícola decrescia de 25% para 13%. Segundo o IBGE, naquele mesmo período, a PEA (População Economicamente Ativa), alterou-se substancialmente, passando de 60% para 30% no setor agrícola, enquanto no setor industrial aumentava de 25% para 46%.

Assim, pode-se dizer que, entre 1950 e 1970, o Brasil conseguiu atingir um desempenho econômico com taxa média de variação anual do PIB estimada em 4,99%, acima da média mundial, obtendo em anos específicos de expansão da produção 7%, caracterizando o período de crescimento rápido da economia na década de 70, conhecido como “Milagre Brasileiro”.

Por não estar preparado para a nova realidade, sobretudo em termos econômicos e empresariais (mão-de-obra, infra-estrutura e tecnologia), o início dos anos 80, para a economia brasileira, apresentou desafios dos mais variados visto que o país vinha de um crescimento médio anual de 2,1% em sua produção, que o classificava abaixo da média das nações semi-periféricas e do centro do capitalismo, no mesmo período.

O modelo desenvolvido começava a dar seus primeiros sinais de esgotamento, trazendo o que se pode chamar de *primeira crise estrutural do emprego*, configurando demissões maciças e declínio do modelo praticado até então, iniciando fortes transformações no mercado do trabalho que, a partir daquele momento até nossos dias, não parariam mais, definindo mudanças constantes nas relações trabalho e capital.

Enquanto isso, acentuava-se nos países mais avançados o desenvolvimento e a disseminação do novo modelo produtivo, conforme já citado, que tinha como premissa a acumulação flexível e cujas bases são: (HARVEY, 1992:140).

- flexibilidade dos processos de trabalho;
- surgimento de novos setores de produção;
- novas formas de serviços financeiros;
- intensificação das inovações tecnológicas;
- novos conjuntos industriais em regiões subdesenvolvidas;
- maior mobilidade da força de trabalho.

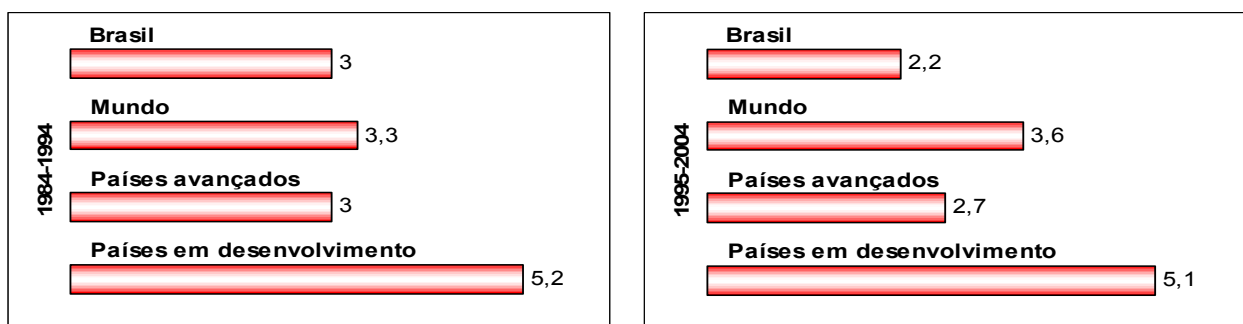
A crise brasileira dos anos 80 decorreu do esgotamento de um modelo de desenvolvimento que não concluiu sua implantação, unido ao surgimento de uma nova ordem econômica, protecionismos dos países capitalistas e investimentos de curto prazo realizados pelo capital, com o objetivo de ganhos rápidos limitando alternativas de solução em meio a ofensivas conservadoras dos países avançados. Muitos empréstimos foram concedidos aos chamados países em

desenvolvimento, dentre os quais o Brasil, e posteriormente houve muita pressão para que as dívidas fossem pagas.

Já fragilizado em virtude da pressão exercida pela dívida externa, o Brasil inicia a década de 90 em recessão. Diferentemente das reestruturações ocorridas durante os anos 80, esse período de ajustes aconteceu em um cenário de abertura comercial, privatizações e redução da influência do Estado, caracterizando um movimento de reestruturação da produção propriamente dita.

Em relação aos anos 80, foram surpreendentes os esforços de renovação organizacional durante a década de 90, apesar de os índices apresentados, em termos de crescimento econômico, não contribuírem para que as projeções fossem otimistas, principalmente se comparados aos concorrentes diretos — países em desenvolvimento —, conforme demonstra o quadro a seguir, que compara as taxas de crescimento em escala mundial e o crescimento do Brasil, nos períodos compreendidos entre 1985/1994 e o período 1995 até a projeção para 2004.

Quadro 2 — Crescimento Mundial no período 1984 a 2004



Fonte: Revista Exame, março 2005.

Implantações de programas e filosofias como: *just-in-time*, reengenharia, terceirizações, reestruturações, busca pela qualidade total, aumento da produtividade e concentração em linhas de produtos competitivos, foram inseridos bruscamente no dia-a-dia organizacional, enquanto se redesenhavam os processos de negócio e demitiam-se pessoas.

Esses programas, somados à exposição e à concorrência externa, geraram ou foram responsáveis pela queda sistêmica e constante do nível de emprego industrial, caracterizando a chamada racionalização do trabalho em todos os níveis organizacionais.

A década de 90, portanto, consolida intenso processo de realinhamento das estratégias organizacionais, voltado especialmente para:

- racionalização dos processos produtivos.
- redução de custos operacionais.
- desenvolvimento de novos mercados.
- novas formas de políticas de pessoal.

As demissões não se restringiram somente aos operários produtivos, mas também às áreas administrativas e aos cargos de direção, representando não só um ajuste na produção, mas também uma reestruturação global dos processos de negócio.

Esta reestruturação gerou o desenvolvimento de novas formas de trabalho, agora mais fragmentadas, parciais e precárias, decorrentes do grande número de demitidos em todos os níveis, e, ao mesmo tempo, reduziu drasticamente a fidelidade à organização dos que mantiveram seus empregos.

Tal enxugamento em todos os níveis do emprego caracterizou-se pelo rigor adotado desde então para os novos processos seletivos. Diante de um mercado altamente saturado de profissionais, as novas contratações passaram a exigir maior escolaridade, experiência e boa aparência, desqualificando os menos aptos para a inserção no mercado de trabalho.

Nesse cenário de abertura global, tentativas de (re) posicionamento em um ambiente extremamente competitivo e até então desconhecido de racionalização do trabalho e de reestruturação produtiva, muitas empresas, durante a década de 90, viram-se diante de um quadro de grandes dificuldades, sobretudo, pelos seguintes fatores:

- obsolescência das instalações e equipamentos tecnologicamente defasados e com baixa confiabilidade para produzir produtos competitivos;
- pouco (ou nenhum) investimento em pesquisa e desenvolvimento e baixo grau de parcerias internacionais com esta finalidade;
- falta de sinergia entre a cadeia produtiva e o mercado consumidor, fornecendo produtos e serviços defasados tecnologicamente;
- estoques altos, baixa flexibilidade na produção, lentidão de respostas;
- pessoal pouco qualificado para operar novas tecnologias;
- estilo gerencial ultrapassado.

Para MACHADO (2005:26), as principais providências das empresas nacionais, visando desenvolver e ajustar suas estratégias, agora para um mercado global, foram:

- desverticalização das empresas, que passaram a buscar parcerias e maior horizontalidade, partindo da economia de escala para a economia de escopo;
- especialização, com encerramento de atividades de plantas e linhas produtivas não competitivas;
- importação de novas tecnologias e implantação de novos sistemas tecnológicos;
- busca de novas áreas em cidades ou outros Estados para atuar, notadamente, fora dos grandes centros, com menores impostos, isenções fiscais e benefícios estruturais;
- terceirizações de estruturas administrativas para fixar o foco nos processos principais do negócio e para reduzir custos;
- novas plantas em áreas com menor influência sindical;
- mudanças gerenciais com a adoção de um estilo mais participativo, com maior envolvimento dos funcionários para a busca da qualidade e de maior produtividade.

Essas ações, ainda hoje em andamento em muitas empresas, restringiram ainda mais os postos de trabalho, notadamente nos grandes centros urbanos, aumentando o tempo de procura por emprego ou por algum tipo de ocupação, em situação precária ou não.

Segundo a Fundação SEADE, a População Desempregada compreende os indivíduos que se encontram numa situação involuntária de não-trabalho, por falta de oportunidade de trabalho, ou que exercem um trabalho irregular com desejo de mudança.

Considerando a classificação dessa conceituada instituição, a População Desempregada é desagregada em três tipos de desemprego:

Desemprego Aberto - pessoas sem trabalho nos 7 últimos dias e com procura de trabalho efetiva nos 30 dias anteriores ao da entrevista.

Desemprego Oculto pelo Trabalho Precário - pessoas que realizaram, nos últimos 30 dias, trabalhos precários (algum trabalho remunerado irregular ou trabalho não-remunerado em ajuda a negócios de parentes) e que procuraram substituir esse trabalho nos 30 dias anteriores ao da entrevista ou que, não tendo procurado neste período, o fizeram sem êxito até 12 meses atrás.

Desemprego Oculto pelo Desalento - pessoas sem trabalho e com necessidade de trabalhar, porém sem procura efetiva de trabalho por desestímulo do mercado de trabalho ou por circunstâncias fortuitas, mas que apresentaram procura ativa de trabalho, de pelo menos 15 dias, nos últimos 12 meses.

Para o IBGE, órgão reconhecido internacionalmente, Emprego é a função e a condição das pessoas que trabalham em caráter temporário ou permanente, em qualquer tipo de atividade econômica. Por desemprego se entende a condição ou situação das pessoas incluídas na faixa das "idades ativas" (em geral entre 14 e 65 anos), que estejam, por determinado prazo, sem realizar trabalho em qualquer tipo de atividade econômica.

Neste sentido, o órgão apresenta a seguinte classificação:

Desemprego estrutural: característico dos países subdesenvolvidos, ligado às particularidades intrínsecas de sua economia. Explica-se pelo excesso de mão-de-obra empregada na agricultura e atividades correlatas e pela insuficiência dos equipamentos de base que levariam à criação cumulativa de emprego.

Desemprego tecnológico: atinge sobretudo os países mais adiantados. Resulta da substituição do homem pela máquina e é representado pela maior procura de técnicos e especialistas e pela queda, em maior proporção, da procura dos trabalhos tidos como braçais.

Desemprego conjuntural: também chamado desemprego cíclico, característico da depressão, quando os bancos retraem os créditos, desestimulando os investimentos, e o poder de compra dos assalariados cai em consequência da elevação de preços.

Desemprego friccional: motivado pela mudança de emprego ou atividade dos indivíduos. É o tipo de desemprego de menor significação econômica.

Desemprego temporário: forma de subemprego comum nas regiões agrícolas, motivado pelo caráter sazonal do trabalho em certos setores agrícolas.

E, nos países capitalistas, desocupação de uma percentagem de três por cento da força de trabalho é considerada como desemprego mínimo ou normal e só acima desse índice é que se fala em desemprego.

Entende-se, portanto, que o Brasil, desde final da década de 80, passou a lutar para superar crises econômicas e sociais, nacionais e internacionais, tendo estado vulnerável às instabilidades externas ocorridas na economia mundial que afetaram direta e indiretamente a produção, a geração e a manutenção de empregos, o que tem relação com uma crise interna de caráter estrutural, devido

ao abandono de seu parque industrial nas duas décadas anteriores, sucedendo o esgotamento do padrão de industrialização por substituição de importações de antes da abertura comercial do início da década de 90 (PICCININI *et alli*, 2006:112); cujo resultado foi a constituição de uma grande massa da população economicamente ativa sem (ou com baixa) qualificação e com baixa escolarização.

Dessa forma, as questões críticas para o país, em termos de competitividade e inserção internacionais, são os índices de educação da força de trabalho (Quadro 3), assim como os de produção científica e formação em todos os níveis, do fundamental ao doutorado, que fornecem as bases de capital humano para um robusto desenvolvimento econômico e social. Isto porque da mesma forma que há um aumento na procura por “trabalhadores do conhecimento”, em virtude do aumento da competitividade e das exigências.

Quadro 3 – PEA e grau de escolaridade

Da escola para o trabalho	
<i>Quase metade dos 30 milhões de trabalhadores brasileiros com carteira assinada não passou do ensino fundamental</i>	
Fundamental completo	16,4%
Fundamental incompleto	27%
Superior completo	14,7%
Superior incompleto	3,8%
Médio completo	29,5%
Médio incompleto	8,7%

Fonte: Serviço Social da Indústria IN: *REVISTA EXAME – edição 877 – Set/06*

A continuidade do acirramento da competição entre empresas, no século XXI, vem promovendo um significativo aumento no grau de exigências para o trabalhador, o que parece incompatível quando observamos os índices de escolarização da população brasileira.

Mesmo com o aumento do grau de escolaridade demonstrado nos últimos anos, conforme as pesquisas do IBGE/INEP, faltam políticas educacionais que permitam reverter alguns números apresentados no Quadro 3, visto que, apesar da relevância do índice de trabalhadores com ensino médio completo, o alto índice de trabalhadores com fundamental incompleto traz uma série de preocupações a gestores públicos e privados, em virtude do significativo aumento das exigências nos conteúdos dos cargos e/ou postos de trabalho, a partir dos anos 90, sobretudo a partir da implementação dos chamados “programas de qualidade total”, conforme discutido no Capítulo II deste trabalho.

No próprio âmbito do conhecimento, aspectos importantes devem ser corrigidos ou implementados de maneira que se amplie ainda mais o avanço já conquistado na formação do capital humano, essencial para o crescimento econômico e social do país.

O cenário desejável para as próximas décadas é de um significativo crescimento econômico, que há anos vem se demonstrando estagnado e incompatível com o esperado (conf. Quadro 4), combinado com o aumento da inserção internacional do país, em termos competitivos. Dessa forma, torna-se imperativa a questão de como o país e as empresas poderão ampliar a capacidade de geração de conhecimento, assim como de transformação deste ativo em riqueza e bem-estar para a sociedade.

Quadro 4: Crescimento do PIB Brasileiro (taxas médias anuais)			
Anos 60	Anos 70	Anos 80	1990-2003
6,5%	8,6%	2,3%	1,8%
<i>Fonte: IBGE – Estatísticas do Século XX</i>			

Para tanto, o país terá de apresentar planos de médio e longo prazos a fim de reverter a posição no ranking entre os emergentes que são competidores internacionais diretos, aumentando o índice de escolarização pelo menos da PEA (população economicamente ativa), conforme Quadro 5. Ademais, deverá ser capaz de reverter, também, a incômoda posição de 78º colocado no ranking mundial de renda *per capita* nacional¹¹ e de 72º colocado no IDH – Índice de Desenvolvimento Humano, entre 177 países¹².

Quadro 5 - Indicadores de Educação nos Emergentes

O último da classe			
<i>O Brasil apresenta os piores indicadores na área de educação comparado a países emergentes que figuram como seus competidores internacionais</i>			
Taxa de analfabetismo (na população com 15 anos ou mais)			
Brasil 13%	China 9%	México 8%	Rússia 0,5%
<i>O melhor do mundo: Canadá⁽¹⁾, com 0% de analfabetos</i>			
Média de anos de escolaridade da população			
Brasil 5 anos	China 6 anos	México 7 anos	Rússia 10 anos
<i>O melhor do mundo: Estados Unidos, com 12 anos de escolaridade</i>			
Participação de mão-de-obra especializada na força de trabalho (técnicos e profissionais com curso superior)			
Brasil 9%	China Não declara	México 14%	Rússia 31%
<i>O melhor do mundo: Suécia, com 38% da força de trabalho especializada</i>			
Repetência no ensino fundamental			
Brasil 21%	China 0,3%	México 5%	Rússia 0,8%
<i>O melhor do mundo: Coreia, com 0,2% de repetência</i>			
Qualidade do ensino de ciências e de matemática (em uma escala de 1 a 7 pontos) ⁽²⁾			
Brasil 2,9	China 4,2	México 3	Rússia 5,1
<i>O melhor do mundo: Cingapura, com 6,5 pontos</i>			

Fontes: Banco Mundial, Unesco e OCDE. (1) O Canadá é uma das referências, mas vários outros países desenvolvidos erradicaram o analfabetismo (2) Escala adotada no relatório *Global Competitiveness* do Fórum Econômico Mundial IN *Exame* – edição 877, Setembro 2006.

¹¹ O valor foi de US\$ 2.789, em 2003, segundo dados do IBGE.

¹² Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)

Enfim, a nova lógica organizacional imposta, principalmente pós-abertura dos mercados, na década de 90, provocou uma série de modificações no Mundo do Trabalho, com impactos dos mais variados. A introdução de novas tecnologias e novas técnicas gerenciais do processo de produção favoreceram o aumento da eficiência, reduzindo drasticamente os custos do trabalho, os salários e os benefícios sociais, o tempo de trabalho, com alterações na jornada e nos formatos de contrato. A nova lógica organizacional é a expressão mais significativa dessa verdadeira revolução no seio das empresas.

Há, por outro lado, uma maior ênfase dos gestores na questão da qualificação de recursos humanos, valorizando, cada vez mais, os conhecimentos produzidos nas mais diferentes áreas do saber. E, em virtude disso, a comunidade empresarial tem se envolvido nas discussões sobre o tema educação nos últimos anos, o que demonstra a importância do quadro anterior no que tange os índices de escolaridade que, no caso do Brasil, ainda são preocupantes porque afetam diretamente a atividade produtiva, na relação escolaridade e qualificação da mão-de-obra.

Vale notar que, além do problema da (des)qualificação da mão-de-obra, as reestruturações e reorganizações, imperativos da década de 90, aumentaram o contingente de trabalhadores terceirizados e subcontratados, dificultando ainda mais o trabalho da gestão de pessoas, que tem, entre outros objetivos, o de consolidar o comprometimento e a satisfação dos trabalhadores.

Os enxugamentos também fizeram parte da rotina dos gestores de recursos humanos, os quais tiveram de realizar significativos cortes de pessoal e lidar com a população que se manteve empregada em um contexto de novas

condições de trabalho, com longas jornadas, em virtude das sobreposições de funções e de papéis, aumentando a competição entre as pessoas, por melhores (e mais importantes) posições.

Os sucessivos cortes de pessoal e as novas formas de contratação de pessoas em regimes mais flexíveis têm gerado significativo aumento da instabilidade no ambiente de trabalho, com conseqüente queda na fidelidade (comprometimento) das pessoas, apresentando, assim, novos desafios para os gestores e, em especial, para a área de recursos humanos.

Os gestores de Recursos Humanos, por sua vez, vêm, há alguns anos, tentando definir diretrizes que permitam aos seus pares de outras áreas compreender as transformações relacionadas às mudanças técnico-organizacionais do Mundo do Trabalho, em curso no Brasil, para incentivar debates relativos a temas e problemas pertinentes às relações entre trabalho, qualificação e competência da mão-de-obra em um novo contexto de acumulação flexível,¹³ a partir de uma nova forma de gestão do processo produtivo e em um novo padrão tecnológico, que prioriza a eficiência e a eficácia das organizações.

Além disto, os gestores de R.H. precisam lidar com os entraves e “armadilhas” da Legislação Trabalhista, segundo PASTORE (1995:204), “*demasiadamente centralizadas e conflitivas*”. Na visão do autor,

“a Constituição de 1988, em lugar de flexibilizar e apenas estabelecer os grandes princípios no campo trabalhista, preferiu partir para o detalhe, aumentando ainda mais a rigidez e os custos indiretos já determinados pela CLT sobre mão-de-obra”.

No entanto, embora a flexibilização e/ou adaptação da Legislação Trabalhista diante das transformações sócio-econômicas em curso seja válida e

¹³ Sobre o novo padrão de acumulação flexível, ver: HELOANI & PIOLLI (2004) e HARVEY (1992).

necessária, para MARTINS (2000:111), *“uma desregulação absoluta do Direito do Trabalho levaria a situações de exploração do empregado, implicando insegurança e destruição ao elemento mais importante do trabalho: o homem”*

Um exemplo comum no ambiente de negócios é o caso de uma empresa que, para se tornar mais competitiva, impõe a seus gestores de R.H. o desafio de atrair e reter talentos, encontrando verdadeiras barreiras na legislação. Políticas de remuneração mais “agressivas”, utilizadas como incentivos de aumento da eficiência e do comprometimento dos trabalhadores, considerando as diferenças individuais encontram entraves na legislação, que obriga o mesmo pagamento de salário para aqueles que ocupam e desempenham mesma função.¹⁴ Somado a isto, o alto valor dos encargos que, na maioria das vezes, desestimulam as empresas a pagar melhores salários. Como alternativa, aumenta-se a oferta de benefícios — remuneração indireta — e/ou procuram-se saídas mais flexíveis, como o estabelecimento de contratos de prestação de serviços, com emissão de notas fiscais.

Por fim, são grandes as dificuldades encontradas, sobretudo porque a área de recursos humanos de muitas empresas ainda continua à margem das transformações e com pouca (ou nenhuma) capacidade de reação diante do dinamismo das mudanças no Mundo do Trabalho. Parte desse problema tem relação com as dificuldades com as quais os gestores dessa área têm de lidar no novo contexto, visto que continuam “presos” aos antigos modelos de gestão de pessoas, que estabelecem relação estreita com a história da área no Brasil, como veremos no próximo capítulo.

¹⁴ CLT – artigo 461.

CAPÍTULO II

CAPÍTULO II

Nesse capítulo encontra-se a análise da evolução histórica da área de recursos humanos no Brasil, determinante para a configuração, articulação e definição das políticas de gestão de pessoas no contexto das principais mudanças socioeconômicas que ocorreram no mundo e no Brasil a partir da década de 80. Dentre essas mudanças, está a gestão por competências, que surgiu a partir das discussões francófonas e, embora tenha ganhado força como importante ferramenta de gestão na busca do estabelecimento de vantagem competitiva pelas empresas, enfrenta dificuldades de implementação em virtude das ambigüidades arraigadas nas políticas e práticas de RH.

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NO BRASIL

A evolução da área de Recursos Humanos no Brasil nos remete à uma recuperação histórico-social, visto que, para alguns autores (FLEURY & FISCHER, 1992; ALBUQUERQUE, 1992; AQUINO, 1986; WOOD JR., 1995), é muito difícil montar um quadro para entendimento da administração de recursos humanos no Brasil sem entender a raiz do surgimento desta área/função no cerne da ascensão empresarial brasileira. Conforme KOWARICK (1994:19), *"para compreender a constituição do mercado de mão-de-obra livre no Brasil, é necessário retroceder no tempo e focalizar alguns parâmetros sócio-econômicos e políticos próprios à ordem escravocrata"*.

Corroborando com este autor, entende-se que este retrocesso remete à escravidão que, durante longo tempo, mostrou-se atividade vantajosa em termos de acumulação em virtude da significativa participação na produção de produtos exportáveis, além de a comercialização de negros africanos — o tráfico negreiro — ser um excelente negócio que, além de empreendimento altamente lucrativo, tornou-se poderoso fator de acumulação primitiva. (KOWARICK, op.cit.).

Nesse sentido, afirma HOLANDA (1997:73),

"toda a estrutura de nossa sociedade colonial teve sua base fora dos meios urbanos. É preciso considerar esse fato para se compreenderem exatamente as condições que, por via direta ou indireta, nos governam até muito depois de proclamada nossa independência política e cujos reflexos não se apagaram ainda hoje".

Portanto, como acima descrito, para que se possa discorrer sobre a questão do papel da administração de recursos humanos nas empresas atualmente e para que se tenha a compreensão sobre as dificuldades de adaptação às mudanças, em termos de gestão e organização do trabalho, faz-se necessário descrever, mesmo que brevemente, algumas fases históricas marcantes da relação Capital x Trabalho no Brasil, visto que, pelo que se pode inferir, alguns fatos atuais têm causas bastante remotas.

O final do século XIX assistiu ao processo de formação da classe operária brasileira ainda no bojo da expansão da economia cafeeira (FAUSTO, 1977). Nos setores de serviços ferroviário e portuário, vinculados essencialmente às atividades de comercialização e exportação do café, foi se formando um núcleo de trabalhadores, embrião do proletariado urbano industrial.

Naquele período, o trabalho escravo que, durante séculos, serviu de fonte de acumulação, segundo KOWARICK (1994:65),

"estava materialmente condenado após 1850, e politicamente sob crescente pressão a partir de 1880, tornava-se imperioso para o empreendimento cafeeiro encontrar uma fórmula que substituísse trabalho cativo, sem que fosse necessário apoiar-se na desacreditada mão-de-obra nacional".

Com isso, conforme assinala este autor, *"a opção arquitetada pelo grande fazendeiro do café foi a importação em massa da mão-de-obra, que, empobrecida na Europa, não tinha outra alternativa senão a de vender, a preços aviltantes, sua força de trabalho".* É importante notar que essa alternativa encontrada pelos fazendeiros para continuar obtendo vantagens por meio de exploração/coação de trabalhadores livres — regime escravocrata e/ou semi-escravocrata — contou, de forma ampla e irrestrita, com a colaboração do Governo, sobretudo na figura do senador Vergueiro, descrito por PRADO JR. (1994:187) como *"grande proprietário em São Paulo, lavrador de café e figura prestigiosa na política do país"*. Segundo o autor, Nicolau de Campos Vergueiro foi *"o ideador do novo sistema"*.

Essa importação em massa de mão-de-obra estrangeira foi fator preponderante para o aumento da produtividade, por meio de superexploração diante da abundância de trabalhadores, deteriorando assim os salários. A abundância desta mão-de-obra provocou certo excedente, que posteriormente formaria a massa de trabalhadores empregados na indústria fabril, principalmente nas zonas urbanas, mais especificamente em São Paulo.

Entretanto, vale destacar que esses estrangeiros, europeus em quase sua totalidade, conforme descreve AQUINO (1980:64), *"trouxeram sua experiência no campo sindical, que foi incorporada ao ambiente de trabalho, refletindo-se na mentalidade e nas formas de conduta do trabalhador brasileiro"*.

Diante dessa afirmação e com base em outros estudos (FLEURY & FISCHER, 1990; ALBUQUERQUE, 1992), nota-se que esses imigrantes exerceram importante influência na relação Capital x Trabalho, no início do processo de industrialização, em virtude do elevado grau de instrução, de cultura de reivindicações trabalhistas e de politização, evidentemente se comparado aos trabalhadores que aqui estavam.

Cabe ressaltar que as greves ocorridas nas duas primeiras décadas do século XX, incluindo a greve geral de 1917, tiveram suas reivindicações principais centradas nas condições de trabalho: salário, jornada de trabalho, descanso semanal, indenização por acidente, limitação do trabalho de mulheres e crianças, melhorias das condições de higiene, exigências com forte influência dos imigrantes que, mais tarde, vieram a ser atendidas por Vargas, de forma astuta e oportunista (AQUINO, 1980).

O Golpe de 1930, pondo fim à hegemonia dos cafeicultores, inaugurou o chamado Estado de Compromisso (FAUSTO, 1995). Este Estado nasceu da complementaridade básica de interesses entre as várias facções da classe dominante com raízes na própria história do café no século anterior do fato de nenhuma delas ser capaz de assumir o poder, naquele momento, em caráter exclusivo.

O Estado passou a intervir diretamente em todas as instâncias da vida política, econômica e social do país, criando o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio e desenvolvendo dispositivos regulamentadores das condições de trabalho, da organização sindical e da previdência social. A partir de 1937, firmase o regime ditatorial de Vargas, consolidando a formalização do papel do Estado como elemento onipresente no cenário das relações de trabalho. A organização

da Justiça do Trabalho, a Legislação Trabalhista, a legalização e a garantia de subsistência da estrutura sindical atrelada pelo imposto obrigatório à máquina do Estado são alguns dos fortes indicadores desse processo político-institucional.

As empresas do setor industrial começam a criar, desde 1930, a Secção de Pessoal — a primeira denominação da área de recursos humanos — que burocratizava os aspectos jurídicos legais da relação empregatícia, além de procurar, de certa forma, afastar o trabalhador do empregador dando ao primeiro a impressão de atuar em seu nome (AQUINO, 1980).

No período pós-guerra, o Brasil estabelecia-se como uma economia em franco desenvolvimento, sobretudo no início do “novo” Governo Vargas, que tomou posse a 31 de janeiro de 1951 e promoveu várias medidas destinadas a incentivar o desenvolvimento econômico, com ênfase na industrialização.

No final da década de 50, no governo J.K., com a abertura ao capital estrangeiro e a conseqüente instalação de empresas de capital multinacional, a influência exercida sobre a área de recursos humanos foi imediata.

Com a chegada das multinacionais, ocorreu a implantação de modelos de gerenciamento de recursos humanos mais organizados e formalizados do que os existentes até então. Esses modelos, gestados para as grandes empresas organizadas segundo princípios tayloristas/fordistas, foram sendo introduzidos com poucas alterações em diferentes realidades produtivas.

Esse modelo pautou a estruturação da área de recursos humanos e o desenvolvimento de práticas e instrumentos gerenciais na maioria das grandes empresas brasileiras durante as décadas subseqüentes, o que, de certa forma, influenciou a formação de uma cultura própria aos profissionais desta área.

Embora o modelo de gestão de RH nesse período estivesse sob forte influência do modelo norte-americano, para atender a uma demanda da época — as multinacionais — admite-se que houve certa evolução em termos de gestão de uma maneira geral, visto os "moldes" de gestão vigentes, principalmente de gerenciamento de pessoas, ainda estavam arraigados no modelo escravocrata — Casa Grande & Senzala (AQUINO, 1980).

Destacaram-se como mudanças nas características de gestão de recursos humanos, nesse período, a confirmação do conceito de (R.I.) Relações Industriais e sua implementação relativamente desfigurada em grandes organizações e a maior preocupação com a capacitação e o desenvolvimento gerenciais. Parte dessas mudanças refletiu a importação de modelos das multinacionais, parte refletiu as necessidades oriundas da multiplicação dos níveis de chefia e da sofisticação de técnicas e instrumentos gerenciais que passaram a ser adotados. Em suma, o que parece inegável é que houve, em virtude desse movimento multinacional, evolução nas práticas de recursos humanos e de gestão administrativa.

Entretanto, com a instalação do regime de exceção em 1964, que propiciou a expansão da intervenção estatal sobre a vida civil e tornou ainda mais preponderante o papel do Estado na definição dos rumos da economia brasileira, muito do que evoluiu em termos de gestão e organização do trabalho ruiu.

Comprometendo o já frágil regime federalista vigente, estabeleceu-se novo padrão de relacionamento entre o governo central e os estaduais, caracterizado por concentração de recursos e centralização das decisões. Os instrumentos utilizados para consolidar esse processo foram: reformas administrativa, tributária

e fiscal e a implantação do planejamento como estratégia para impor diretrizes padronizadas às atividades públicas e aos respectivos investimentos.

A modernização tecnológica e administrativa de certas áreas-chave do aparelho institucional permitiram ampliar a esfera de atuação do poder federal, principalmente no concernente a planejamento e controle, visando viabilizar os projetos de crescimento dos governos militares.

Foram elaboradas políticas públicas que explicitavam metas de desenvolvimento industrial e tecnológico; houve, ainda, a interferência direta sobre aspectos específicos das relações de trabalho, como a legislação previdenciária, a política salarial e a organização sindical.

Essas características do período exerceram importante influência nos padrões de gestão da força de trabalho, visto que as empresas trabalhavam em condições propícias ao estabelecimento de políticas organizacionais que não visavam a valorização dos recursos humanos e tendiam a depreciar o fator trabalho. Por um lado, os órgãos de formação profissional procuraram se adequar às necessidades do mercado; por outro, os investimentos em treinamento eram recompensados pelo próprio retorno do trabalho qualificado, permitindo rebaixar em curto espaço de tempo o custo da força de trabalho.

A repressão à organização sindical independente adquiriu nesse período sua face mais radical na esteira da violenta repressão política que o caracterizou, impedindo, de um lado, a articulação e a mobilização dos trabalhadores para exercerem pressões em defesa de seus interesses e, de outro, que a área de recursos humanos das empresas desenvolvesse sua capacitação gerencial e técnica para gerir as relações de trabalho fora dos marcos normativos da Legislação e da Justiça Trabalhista.

Os anos 70 e 80 apresentaram sensíveis transformações da sociedade e da economia brasileira que se refletiram em termos de políticas públicas, da ação empresarial e dos padrões de relações de trabalho vigentes.

O novo sindicalismo emergente na passagem dos anos 70 para os 80 impulsionou a ocupação de espaço político pela classe trabalhadora, principalmente nos centros mais avançados, mudando também sua própria articulação e forma de atuação. A formação das centrais sindicais e a relevância do papel dos órgãos de assessoria técnica dos próprios sindicatos são indicadores dessas mudanças substantivas, que ficaram mais evidentes durante as discussões sobre os direitos sociais dos trabalhadores na Constituinte de 1988.

Na década de 90, como já se viu, um sem número de mudanças transformaram o contexto das organizações empresariais, obrigando empresas e gestores a reverem uma série de paradigmas e práticas organizacionais, principalmente em função do reconhecimento da importância que passou a ter o cliente em ambientes competitivos (FISCHER, 1998).

O aumento do nível de educação formal e do grau de informação do trabalhador e a adoção de novas tecnologias também contribuíram sobremaneira para alterar o cenário até então vigente, visto que estes passaram a exigir novos modelos de gestão, além de se organizarem por melhores condições de trabalho, melhor remuneração, perspectiva de carreira, entre outros. No entanto, a Gestão de Recursos Humanos, em muitas empresas em processo de implementação de modelos atendida, principalmente a “onda” dos sistemas de qualidade — ISO 9000; Qualidade Total (TQC); CCQ’s; 5S’s; entre outros — que, em alguns segmentos,

se tornara imperativo, sobretudo naqueles que, de alguma forma, mantinham relações comerciais com multinacionais.

No contexto nacional, observamos certo atraso em relação a outros países no que tange ao ingresso no processo de mudança organizacional, sobretudo na gestão de Recursos Humanos, e, conforme aponta RUAS (2001:245), *“além de retardatárias na mudança as empresas brasileiras viram-se diante de um novo contexto de competição global”*. Para ALBUQUERQUE (1992:20),

“no caso brasileiro, eram raras as ‘ilhas de excelência’ (Marcovitch, 1990), nas quais essas condições de políticas de Recursos Humanos integradas e voltadas para a valorização do talento humano na empresa subsistem. Curiosamente, eram justamente os casos de empresas brasileiras ou multinacionais bem-sucedidas e competitivas no mercado”

2.2 GESTÃO DE PESSOAS COMO RESPOSTA À COMPETITIVIDADE

O prejuízo provocado pelos acontecimentos históricos em termos de evolução na gestão de recursos humanos foi bastante significativo, visto que essa é uma área que sistematiza componentes políticos, ideológicos, sociais e comportamentais, que orientam a ação e a decisão no contexto organizacional, sobretudo em organizações empresariais. No entanto, a situação tornou-se mais evidente, e agravada, a partir da abertura comercial.

É inegável que, de alguma forma, as transformações na economia mundial, a partir do final dos anos 80 e início dos anos 90, somadas à intensificação da competição global, impuseram desafios e exigiram que as empresas dispensassem uma atenção permanente aos chamados novos modelos gerenciais, acompanhados de inúmeras inovações tecnológicas.

À gestão de pessoas, em especial, tornou-se imperativa a incorporação de propostas de flexibilização, participação e congêneres. Isto porque, segundo LACOMBE & TONELLI (2004:61), *“até então, o foco das preocupações [das empresas] era muito mais em gerir a área financeira, dada à necessidade de convivência com as altas taxas de inflação e os inúmeros planos e choques econômicos”*. Ao gestor da área de recursos humanos não restaram muitas alternativas, e este teve de assumir, sob o ponto de vista empresarial, o papel de agente de transformação, no sentido de preparar, qualificar e comprometer a mão-de-obra, visto que, conforme afirma FISCHER (1992:60), tornava-se imperativa

“[a] necessidade de [se] redefinir os sistemas de gestão de Recursos Humanos para que oferecessem apoio ao processo de mudança, evitando a defasagem entre os padrões organizacionais modernos e os de relações do trabalho antiquados e ineficientes, os quais tendiam a ser preservados”.

Num ambiente de negócios cada vez mais competitivo, tornava-se importante repensar a definição de políticas de Gestão de Pessoas que atendessem às novas exigências impostas em termos de competências e, sobretudo em termos de novas formas de organização do trabalho.

Cabe ressaltar que, no jargão empresarial de *management*, abordagem estratégica significa focar as ações e definir diretrizes no sentido de tornar a empresa mais competitiva diante de seus concorrentes. Como um dos principais teóricos deste tema, ALBUQUERQUE (1992:26) sinaliza para a necessidade de novos contornos para políticas de Recursos Humanos, voltadas para a obtenção de resultados em termos de inovações, qualidade de produtos ou serviços e produtividade no trabalho. Não é demais lembrar que as políticas de Recursos

Humanos na antiga concepção se apóia nos parâmetros organizacionais do taylorismo e nos parâmetros tecnológicos do fordismo, no que tange organização do trabalho e da produção.

Importante destacar que, neste trabalho, entende-se gestão de pessoas como um conjunto de mecanismos — estratégias, políticas, instrumentos de gestão, processos e procedimentos — articulados de forma sistêmica, como um conjunto de partes interagentes e interdependentes, a fim de atrair, captar, reter, compensar, desenvolver e avaliar pessoas que possuam competências para atuarem com tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes à uma organização (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2002).

Essa conceituação tornou importante a idéia de a gestão de pessoas em organizações empresariais assumir a responsabilidade de definir políticas e diretrizes focadas e alinhadas à gestão por competências, sobretudo no sentido de desenvolver pessoas a fim de se atingir objetivos organizacionais — resultados.

O lado perverso dessa questão é que muitas das ações definidas pelos gestores, com relação às práticas desta área, passaram a impactar diretamente as relações de trabalho, em especial a gestão por competências, com pesadas conseqüências para os trabalhadores que se viram diante de um quadro de enxugamentos e substituição de mão-de-obra desqualificada causado pela aceleração da automação de processos, sobretudo industriais.

Várias ações e práticas utilizadas em contextos organizacionais em mudança, sobretudo pós-90, por mais paradoxal que possam ser, polarizaram o discurso entre *novo e velho, passado e futuro*, e a reação dos atores sociais em face da mudança variou entre comportamentos de conformismo, pânico, evasão e negação da realidade (CALDAS, 2000).

Assim, o trabalhador (brasileiro) se viu diante de uma das conseqüências mais perversas e mais significativas: o aumento das exigências profissionais (educação formal, aperfeiçoamentos, novas competências, etc.) para a sustentabilidade/manutenção do emprego e/ou para se conseguir um novo em um cenário adverso, dominado por um conjunto de fatores que nos permite entender o atraso, o subdesenvolvimento, a inserção tardia e dependente do Brasil no contexto mundial, resultando na exclusão individual e coletiva por falta de qualificação/formação. Pode-se citar alguns pontos que representam este quadro (BROM, 2006):

- O elevado analfabetismo, que, em 2003, apresentou uma taxa de 11,6%, segundo o IBGE, contra 13,8% em 1998.
- Dentre as pessoas que estudaram, uma baixa dedicação em número de anos: 60,1% da população masculina estudavam sete anos ou menos, conforme levantamento de 2003 do IBGE, contra 56,9% das mulheres.
- Em 2003, 77% das pessoas ocupadas possuíam rendimento abaixo de cinco salários mínimos.
- Em dezembro de 2004, apenas 43,8% da população ocupada trabalhavam sob o abrigo da legislação trabalhista brasileira, com carteira assinada.
- O rendimento médio real do trabalhador em dezembro de 2004 foi de US\$ 333,84¹⁵.
- A participação dos adultos com mais de 40 anos no universo de desempregados quase dobrou entre 1985 e 2003: de 11,8% para 22,6%.

¹⁵ Considerou-se, neste trabalho, a taxa de câmbio do dia 01/12/2004, de R\$ 2,71.

Associado à questão do desemprego pela falta de qualificação/competência, encontra-se o discurso da *empregabilidade* que visa, na perspectiva empresarial, transferir a responsabilidade da não-contratação (ou demissão) ao trabalhador (HIRATA, 1997:33). Segundo a autora, “o acesso ou não ao emprego aparece como dependendo da estrita vontade individual de formação, quando se sabe que fatores de ordem macro e meso econômicas contribuem decisivamente para essa situação”. Corroborando a afirmação, PAIVA (2000:06) entende que, face ao quadro de mudanças, “o conceito de ‘empregabilidade’ passou a ter uma conotação crescentemente autônoma, ou seja, é atributo e virtude do indivíduo em sua relação com o mundo do trabalho e não oportunidade criada pela estrutura econômico-social”.

Como resultado, muitos trabalhadores viram-se diante da necessidade premente de desenvolvimento, educação continuada, aperfeiçoamentos..., em virtude das “barreiras” que passaram a se apresentar diante de suas perspectivas de carreira e, principalmente, nos processos de seleção. No entanto, em uma sociedade desigual como a brasileira, essas barreiras amplificam o *gap*, mantendo ou jogando mais pessoas à margem. E, à medida que, as novas tecnologias e, sobretudo, as novas formas de organização do trabalho perpassam a vida-trabalho de todos indistintamente, aderir ao novo *status* deixa de ser uma escolha para se transformar em *conditio sine qua non* (BIANCHETTI, 2001). A necessidade de tornar as pessoas “empregáveis” passou a ser, também, de responsabilidade dos sistemas de ensino, sobretudo da Educação Profissional, adequando seus cursos à demanda e incluindo na formação elementos subjetivos capazes de assegurar maior adesão dos quadros às instituições e seus objetivos (PAIVA, 2000).

Há alguns anos, têm sido desenvolvidas pesquisas para resgatar os projetos e experiências no campo da formação profissional. No momento, interessa confrontá-los com os principais atores sociais, os trabalhadores, seus sindicatos, empresários e governo pois, na presente conjuntura, o sistema de Educação Profissional Brasileiro está passando por uma fase de re-institucionalização. A nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei 9.424/96) e o Decreto Federal n.º 2.208/97 instituíram as bases para a reforma do ensino profissionalizante. Do ponto de vista societário, significa que todas as instituições públicas e privadas de educação profissional terão que se ajustar às novas diretrizes educacionais estabelecidas pela nova legislação. Por conta disso, desde o final da década de 90, está surgindo uma nova institucionalidade no campo da educação profissional no Brasil. O momento parece ser privilegiado para se compreender os embates existentes entres os protagonistas dos diferentes projetos, bem como a natureza do projeto que está se tornando hegemônico.

A expressão educação profissional pode ser adotada em suas múltiplas dimensões como um processo de socialização e aculturação de jovens e adultos nos espaços de trabalho, que se entrecruzam com as aprendizagens realizadas em outros espaços sócio-culturais: bairro, escola, família, sindicato, partido etc. Neste trabalho, contudo, utiliza-se o termo educação profissional/ensino profissional como referência às práticas educacionais sistemáticas, planejadas, organizadas, visando a preparação para o trabalho socialmente útil e para o exercício de ocupações/profissões, com foco na empregabilidade.

Quanto à responsabilidade das empresas para atender a necessidade de desenvolvimento das pessoas que nelas trabalham, focado em um amplo

conjunto de habilidades e conhecimentos, para que ambas, organizações e pessoas, possam atuar com uma compreensão mais ampliada do contexto organizacional e suas *várias interfaces*, em um mundo do trabalho cada vez mais exigente em termos de qualificação/competências profissionais, organizacionais e, acima de tudo, sociais, parece haver certa concordância entre estudiosos das organizações¹⁶, sejam estes favoráveis ou não ao discurso empresarial.

Cabe ressaltar que a Educação Profissional, pela primeira vez, consta como um capítulo das Leis de Diretrizes e Bases, embora figure de forma sucinta e mais tarde venha a ser regulamentada pelo decreto 2208 de 17 de abril de 1997, segundo o qual, *"a educação profissional de nível técnico terá organização curricular própria e independente do Ensino Médio, podendo ser oferecida de forma concomitante ou seqüencial a este."* (Decreto 2208 de 17 de abril de 1997, Art.5º)

De acordo com o decreto 2208/97, a educação profissional compreende os seguintes níveis:

I - básico: destinado à qualificação e reprofissionalização de trabalhadores, independente de escolarização prévia;

II - técnico: destinado a proporcionar habilitação profissional a alunos matriculados ou egressos do ensino médio, devendo ser ministrado na forma estabelecida por este decreto;

¹⁶ Nessa perspectiva, têm sido amplamente discutidas a questão do emprego (Rifkin, 1995; Bridges, 1995; Antunes, 1999; Pochman, 2001; Santos, 2002; entre outros), da flexibilização das formas de Gestão (Hirata, 1997; Kon, 1997; Kurz, 1999; Sennet, 1999; entre outros), da redefinição dos termos qualificação e capacitação profissional e da emergência da questão das novas competências profissionais (Stroobants (1998; Zarifian, 1999; Schön, 2000; Le Boterf, 2000; Perrenoud, 2002; entre outros).

III - tecnológico: correspondente a cursos de nível superior na área tecnológica, destinados a egressos do ensino médio e técnico." (Decreto 2208 de 17 de abril de 1997, Art. 3º)

A Educação Profissional de Nível Tecnológico compreende os cursos de nível superior que, segundo o decreto, deverão ser estruturados para atender aos diversos setores da economia, abrangendo áreas especializadas e conferindo diploma de Tecnólogo. (Decreto 2208 de 17 de abril de 1997, Art. 10º).

A organização do ensino de forma modular vai ao encontro da idéia de empregabilidade e de flexibilidade da educação profissional que, dessa forma, passa a oferecer cursos rápidos e adequados a um cenário de constantes entradas e saídas das pessoas do mundo do trabalho. Essa é uma orientação central (neoliberal) do Banco Mundial, segundo o qual os programas de formação devem se orientar pela flexibilidade e, para atingir estes objetivos, as opções são:

1) fornecer educação generalizante que dote a força de trabalho de maior flexibilidade,

2) separar treinamento e educação, retirando dos ministérios da educação os programas de formação profissional como forma de aumentar a flexibilidade dos currículos, flexibilizar os requisitos para ingresso e a duração dos cursos. O pressuposto aqui é de que apenas os cursos pós-secundário requerem maior instrução teórica;

3) encorajamento ao fornecimento de treinamento pelo setor privado. Este é um aspecto também ressaltado quando se discute o papel do Estado na formação profissional que, segundo os documentos do Banco, deve transitar de provedor direto e financiador da Formação Técnica Profissional, para os papéis de regulamentador, mantenedor do controle de qualidade e orientador do sistema por

meio de incentivos, deixando para a iniciativa privada, em maior sintonia com o mercado e mais flexível para atender às mudanças de demandas, um papel de ator principal.

Nesse sentido, a empregabilidade estabelece estreita relação com o modelo da competência (ZARIFIAN, 2001) e, desta forma, a noção de competência não possui um sentido mais restrito que qualificação, contemplando, porém, um atendimento mais estrito (incluindo elementos atitudinais, características de personalidade, elementos menos mensuráveis objetivamente) e também mais amplo das necessidades do capital, por um lado, e um preparo adequado aos novos tempos, em que é preciso encontrar alternativas ao desemprego, por outro (PAIVA, 2000).

No entanto, há o risco de, para se tornar “empregável”, o trabalhador ter de se transformar em multifuncional, como sinônimo de possuir as competências necessárias e adequadas a determinados contextos empresariais, que pode ter como conseqüências a desqualificação (BRAVERMAN, 1987) e/ou a precarização (ALVES, 2000) do trabalho.

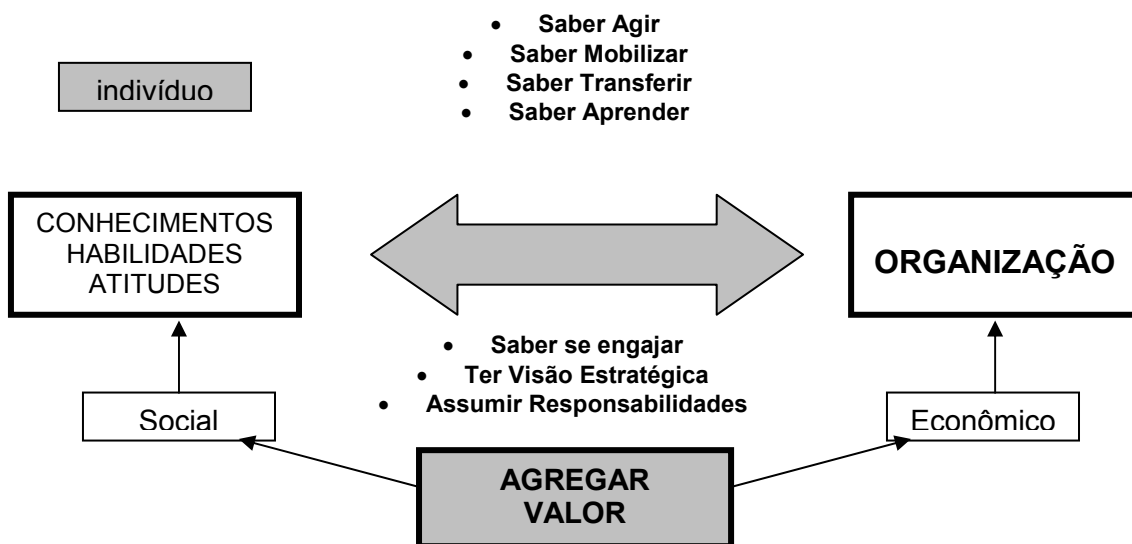
2.2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: O LADO PERVERSO PARA O TRABALHADOR

Na visão de FLEURY & FLEURY (2000:21), *“competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar; integrar; transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”*, conforme Figura 1.

Assim, quando a empresa elabora programas de treinamento, educação e desenvolvimento focados em resultados, pode haver um ganho para o

trabalhador. Isto se dá porque a empresa (conforme a Figura 1 e a definição acima), ao elaborar estes programas, tem como principal objetivo a agregação de valor ao negócio. Entretanto, o processo pode agregar valor individual à carreira do trabalhador por meio dos conhecimentos adquiridos, pensando no enfoque de competência que permite concentrar atenção sobre o indivíduo, associando estes conhecimentos às qualidades requeridas pelos novos modelos produtivos (HIRATA, 1997).

Figura 1 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: FLEURY, A. & FLEURY, M.T. L. (2000)

A expressão *competência*, conforme observa RUAS (2001:247), “*tem sido, ao mesmo tempo, uma das mais empregadas e uma das mais controvertidas no jargão da administração contemporânea*”. Para este autor, “*sua dimensão mais abrangente é sem dúvida a noção de competências essenciais, desenvolvida por PRAHALAD & HAMEL (1995)*”. Segundo os autores, “*competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente no que diz respeito a como coordenar as diversas habilidades e produção e integrar as múltiplas correntes da tecnologia*”.

Deve-se ressaltar que o jargão “competências essenciais”, que se refere mais à organização do que a pessoas, tem ocupado grande espaço na literatura de *management*, mas não tem a mesma penetração na literatura da sociologia do trabalho que, em geral, utiliza a abordagem francófona (DADOY, 2004; LE BOTERF, 2003; ROPÉ & TANGUY, 2004; STROOBANTS, 1993; ZARIFIAN, 2001), mais focada no indivíduo.

ROPÉ & TANGUY (2004:15), renomadas pesquisadoras (Sociologia da Educação - Paris V) afirmam “*a noção de competência não é nova, mas seu uso cada vez mais difundido nos discursos sociais e científicos é relativamente recente e nos obriga a questioná-la*”.

O conceito de competência, em geral utilizado na literatura de *management*, está relacionado à efetivação e utilização do conhecimento, ou seja, à habilidade para aplicação dos conhecimentos em situações de trabalho, com a finalidade de se atingir objetivos e metas que agreguem valor econômico às empresas. Esta definição sofre influência da corrente norte-americana (MCCLELLAND, 1973), que, segundo BROM (2006:59), “*define competência como um conjunto de conhecimentos, características e atitudes que afetam ou influenciam a performance individual no trabalho*”, e possui similitudes com a abordagem da Gestão do Conhecimento.

Boa parte dos autores de Gestão do Conhecimento (PROBST, G., RAUB, S. & ROMHARDT, K. ; DAVENPORT, T.H. & PRUSAK, L.; EDVINSSON, L. & MALONE, M.S. ; SVEIBY, K.E. ; OLIVEIRA JR., M.M. & FLEURY, M.T.L.; STEWART, T. ; TERRA, J.C.; BUKOWITZ, W. & WILLIAMS, R.) tratam o tema a partir da perspectiva do que entendem por “conhecimento empresarial”: o conhecimento existente na organização e/ou nos indivíduos que nela atuam.

Ainda nesta perspectiva, as obras se dividem e, às vezes, se fundem em duas abordagens principais: a da Gestão de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas e a da Gestão da Tecnologia da Informação. As abordagens consideram conhecimento ativos tangíveis e, sobretudo, ativos intangíveis e, em geral, as propostas convergem para a gestão do conhecimento (de dados e informações)¹⁷ a partir da aquisição, identificação, compartilhamento, desenvolvimento, utilização e retenção (PROBST, G., RAUB, S. & ROMHARDT, K., 2002). Assim, o conhecimento gerado e/ou absorvido por meio de contratações deve ser armazenado para ser utilizado no presente e/ou no futuro, em geral convertendo-se em resultado econômico para as empresas.

Se, por um lado, torna-se compreensível e, até certo ponto, imprescindível o gerenciamento do conhecimento em organizações, com foco na tomada de decisão, para que as empresas possam enfrentar (e sobreviver) ambientes de intensa competição, por outro, nota-se um excesso de racionalidade e um alto grau de determinismo em muitas das propostas estudadas.

Importante destacar que o enfoque da tomada de decisão, presente na obra de SIMON (1968), sugere que as organizações não podem ser perfeitamente racionais porque os seus membros têm habilidades limitadas de processamento de informações. Segundo o autor, as pessoas só conseguem chegar a formas limitadas de racionalidade porque têm de agir com base em informações incompletas, explorando um número limitado de alternativas e são incapazes de dar valores acurados aos resultados. Isso porque, indivíduos e organizações atuam dentro de uma "racionalidade limitada", com base em decisões "satisfatórias", baseadas em simples regras empíricas, bem como em pesquisas e

¹⁷ DAVENPORT, T.H. & PRUSAK, L (1998) afirmam que há diferenças entre Dado, Conhecimento e Informação, embora assumam a co-relação entre todos.

informações limitadas. Ainda para SIMON, deve se considerar as idiosincrasias, as preferências pessoais e, sobretudo, as experiências anteriores dos envolvidos no processo de tomada de decisão.

Autores de Gestão do Conhecimento, como os citados anteriormente, são, cada vez mais, considerados referência no assunto por acadêmicos e gestores empresariais e, embora esses autores tenham conquistado grande notoriedade, servindo de referência para muitas publicações acadêmicas e não-acadêmicas, esta tese limita-se a utilizar os termos conhecimento, capital intelectual e gestão do conhecimento, a fim de estabelecer relação com Gestão por Competências em organizações, que se entende uma abordagem mais adequada ao tema deste trabalho pela abrangência e profundidade com que trata as mudanças do mundo do trabalho. Segundo ZARIFIAN (2003:16), *“o debate sobre o modelo da competência enseja um outro, que é o da nova definição de produtividade, neste mundo globalizado e competitivo no qual vivemos”*.

A gestão por competências, nesta tese, será abordada na perspectiva da Gestão de Pessoas, embora ZARIFIAN (2003:61) afirme que *“o aparecimento explícito da temática competência não provém do meio da gestão de recursos humanos”*. Busca-se identificar relações existentes entre Gestão por Competências, competição, aumento de exigências em termos de escolaridade e qualificação, alinhando-as à gestão da performance.

No que tange à questão da *performance*, os atuais programas de desenvolvimento de competências, conforme apontam alguns autores (ÉBOLI, 2004; FLEURY & FLEURY, 2004; HANASHIRO ET ALLI, 2007), devem substituir os tradicionais programas de T&D (treinamento e desenvolvimento) para que

possam atender às crescentes demandas de formação profissional no interior das empresas.

Entretanto, como afirma BOUTEILLER *apud* RUAS (2001:250), *"as abordagens tradicionais da formação de RH, mesmo sofisticadas ao extremo e integradas numa concepção ampliada de competências, somente podem, por sua inércia natural, se ajustar de maneira parcial às demandas contínuas de adaptação e desenvolvimento de RH"*. Isso significa que são comuns, na área de recursos humanos, centros de T&D nos moldes tayloristas-fordistas, distantes do cenário que exige que a gestão de pessoas se eleve das atividades operacionais e burocráticas para o enfoque estratégico. Para JORDAN *et alli* (1997:242),

"em nível ideológico, as idéias que se concentram em torno da Empresa em Processo de Aprendizagem e uma força de trabalho com autonomia estão em conflito direto (porém, inconfesso) com o modus operandi dos departamentos de treinamento, que regularmente constituem algumas das partes mais rígidas, mais burocráticas e mais vinculadas a processos".

Assim, embora para boa parte do receituário de *management* seja preponderante desenvolver políticas e diretrizes de desenvolvimento focadas no indivíduo, por meio de uma ação efetiva da área de gestão de pessoas, a fim de tornar os trabalhadores mais autônomos, encontra-se, ainda, em muitas empresas, sobretudo brasileiras, um *gap* entre as condições necessárias para o desenvolvimento e implementação efetiva destas políticas e a prática organizacional. CHANLAT (2000:67) considera que

"o mundo da gestão é igualmente um universo que dá pouco espaço à palavra espontânea e às idéias inovadoras que solucionam problemas. Em numerosos locais de trabalho proíbe-se mesmo falar, porque, como cada um sabe, conversas são improdutivas; o sonho e o imaginário são freqüentemente vistos também como suscetíveis de ameaçar a ordem estabelecida".

À luz da sociologia e de forma mais aprofundada, DADOY (2004:108) trata do conceito na perspectiva da emergência e da expansão da noção de competência na esfera do trabalho, relacionando-o à acepção da língua comum, se aproximando da noção de aptidão. Segundo esta autora, “a noção de competência vem do latim *competetia*, derivada de *competere*, ‘chegar ao mesmo ponto’, oriunda de *petere*, ‘dirigir-se para’”. Afirma ainda que “refere-se a ‘o que convém; no francês antigo, significava ‘apropriado’”.

A autora trata também da noção de competência em outras acepções, as quais nomeiam grandes espaços disciplinares. São eles: o direito, a lingüística, a ergonomia e a sociologia, descritos da seguinte forma:

- Direito – o termo competência é antigo na língua francesa, visto ser usado no Direito desde o século XV; o adjetivo *compétent* era até usual desde o século XIII, no sentido de “apropriado”.

Citando o dicionário *Trésor de la Langue Française*, a autora demonstra dois exemplos desse sentido antigo:

- a) [uso] Raro. Que pertence, que diz respeito a alguém, em virtude de um direito: “O pai deu a cada um de seus filhos sua porção competente” (Academia, 1798-1932).
- b) Idade competente. Idade requerida pela lei. “O casamento (...) não pode ser atacado 1. Quando se passaram seis meses desde esse esposo ou esposos atingiram a idade competente...” (Código civil, artigo 185, 1804,p.37).

Demonstra, ainda, duas acepções do termo que, na área jurídica, estão sempre em uso. São eles:

- a) Poder conferido a uma autoridade para efetuar certos atos, a fim de cumprir sua função (a competência de uma jurisdição).
- b) Aptidão, capacidade para efetuar atos.

Dessa forma, entende-se que no Direito a noção de competência tem um duplo sentido: a) ter o poder e a habilitação de fazer; b) ter a capacidade de fazer. Embora essa noção esteja relacionada à esfera jurídica, DADOY (2004:110) observa que “*é interessante notar que a esfera do trabalho toma emprestada uma parte de seu vocabulário*”. Sobretudo o caso de aptidão, de capacidade e de excelência.

Na seqüência da demonstração dos “espaços disciplinares”, aborda-se:

- Linguística – nesta esfera, a noção de competência apareceu por volta de 1964-1965 nos trabalhos de Noam Chomsky sobre a gramática generativa, para quem essa noção designa o saber aprendido e possuído inconscientemente pelo sujeito falante, que traz para o sistema de regras da língua que ele muito cedo interiorizou, ao longo da fase de socialização (um saber que é implícito).
- Ergonomia – a adaptação homem-máquina, para os ergonomistas, é tão importante quanto a adaptação da máquina ao homem (não na concepção taylorista). Dessa forma, o que lhes interessa é a noção de competência no plural: “*um conjunto estabilizado de saberes e de saber-fazer, de condutas-tipo, de procedimentos-padrão, de tipos de raciocínio que se podem utilizar sem aprendizagem nova*”.

- Sociologia – a atração neste “espaço disciplinar” se deu abertamente centrada na questão da formação, sobretudo na formação profissional na França. Porque a formação naquele país, a partir dos anos 70, voltou a ser um problema na empresa, a noção de competência se constitui em ferramenta de diálogo capital entre formadores e o quadro de executivos, com a finalidade de melhoria na eficácia do processo de produção, o que envolve empregadores, formadores, trabalhadores e sindicatos.

Já a noção de *competência* utilizada pelos responsáveis pela formação e pela organização do trabalho tem se imposto nas recentes análises de sociólogos, economistas e estudiosos da administração como substituto ao conceito de qualificação/capacitação. Para STROOBANTS (1998:81),

“desde a metade dos anos 80, o vocabulário dos sociólogos e economistas do trabalho está marcado por uma renovação. Nas publicações francófonas, os termos ‘saberes, saber fazer e competências’ suplantaram progressivamente o de ‘qualificação’ e, ao mesmo tempo, abafaram uma parte das reflexões mantidas por esse conceito”.

O paradigma taylorista-fordista de produção possuía como idéia norteadora a otimização do esforço corporal, focada em descrições de tarefas/atribuições e de técnicas restritas. Assim, o trabalhador era “treinado” individualmente para executar tarefas predeterminadas, elaboradas mentalmente por outrem, de forma rotineira e repetitiva. Cabe ressaltar que, nesse modelo, qualquer interferência imprevista provocava uma interrupção no trabalho, uma vez que os trabalhadores não estavam preparados para lidar com a incerteza, mas sim com situações rotineiras.

Desse modo, os termos capacitação e qualificação profissional se tornaram centrais nos debates em torno dos “novos” e antigos paradigmas de produção e organização do trabalho (taylorismo; fordismo; toyotismo; entre outros). Para HIRATA (1997:24), o novo conceito de produção implica em utilização de uma outra lógica: *“divisão menos acentuada do trabalho, integração mais pronunciada de funções, expectativa correspondente a tais características organizacionais de maior impulso para a formação e re-profissionalização da mão-de-obra direta”*.

Segundo a autora, o conceito de competência corresponderia a um novo modelo de qualificação no estágio de adoção de um novo modelo de organização do trabalho e gestão da produção pós-taylorista. Desta maneira, a noção de competência vem substituindo a de qualificação que, entende-se, está estreitamente associada às práticas tayloristas-fordistas.

E, sendo a qualificação um dos termos centrais do "compromisso taylorista-fordista", cedeu-se à tentativa de substituí-la pela noção de competência como base de um novo modelo de gestão, acompanhando a transformação da organização do trabalho e a mudança na relação de forças entre patrões e sindicatos, em um momento de declínio acentuado da sindicalização e de descentralização das negociações coletivas.

No contexto de reestruturação produtiva, a tomada de decisões se torna muito mais complexa e os métodos tradicionais, baseados apenas em rotinas de trabalho detalhadas e segmentação de atividades, passam a se revelar anacrônicos diante de tantas mudanças. Assim, revela-se a necessidade de um novo trabalhador, capaz de compreender e participar de um ambiente onde as decisões são mais complexas e as interações sociais mais numerosas, que nos

remete à substituição do conceito de qualificação pelo “modelo da competência” (ZARIFIAN, 2001).

Essa mudança foi igualmente possibilitada pela evolução do sistema educativo que colocava a aquisição das competências no cerne de seus objetivos ao reformar os modos de construção dos diplomas profissionais e a concepção da avaliação (ROPÉ E TANGUY apud DUBAR, 1998).

ZARIFIAN (2004) chamou essas novas práticas de gestão nas empresas de "modelo da competência". Cinco elementos, segundo este autor, combinam-se para formar esse "modelo" considerado por alguns como uma alternativa ao da qualificação que regia as relações de trabalho na França:

- *novas normas de recrutamento* privilegiam o "nível de diploma" em detrimento de qualquer outro critério, provocando freqüentes desclassificações na contratação e acentuando as dificuldades de inserção dos "baixos níveis".
- *uma valorização da mobilidade e do acompanhamento individualizado de carreira* acarreta novas práticas de entrevistas anuais, de fichários, portfólios e "balanços de competência".
- *novos critérios de avaliação* valorizam essas "competências de terceira dimensão" que não são habilidades manuais nem conhecimentos técnicos, mas antes qualidades pessoais e relacionais: responsabilidade, autonomia, trabalho em equipe... De fato, elas são referidas à "mobilização" (*commitment*) em prol da empresa, e são, cada vez mais, consideradas como condição para a eficiência.
- a instigação à *formação contínua* constitui uma peça-chave nesse "novo dispositivo da mobilização" que é a formação, freqüentemente representada como

"inovadora", criada pela própria empresa, em relação estreita com sua estratégia e cuja meta primeira é a de transformar as identidades salariais.

- o *desabono*, direto ou indireto, dos antigos sistemas de classificação, fundados nos "níveis de qualificação" oriundos das negociações coletivas, e a multiplicação de fórmulas de individualização dos salários (abonos, principalmente...), de acordos de empresas ligando a carreira ao desempenho e de experimentações de novas *filières* de mobilidade horizontal permitindo a manutenção no emprego.

Esse "modelo da competência" vai ao encontro de uma concepção que transforma a empresa, que compartilha, cada vez mais, as mesmas referências que o sistema escolar e, mais ainda, os mesmos modos de seleção, numa instância de socialização que garante ao mesmo tempo a "mobilização" dos assalariados para seus objetivos e o domínio dos critérios de reconhecimento identitário. Por este modelo organizacional manter estreita relação com o sistema escolar, ZARIFIAN (2004:30) entende que o novo paradigma a orientar a educação profissional é o de que o currículo é um meio para desenvolver competências profissionais e aprender a aprender, com crescente grau de autonomia intelectual e profissional.

E, em consonância com esta afirmação, HEIJDEN & BARBIER (2004:62) observam que *"há apenas vinte anos, as funções simples eram dominantes na maior parte das organizações; hoje, as funções evoluíram e tudo faz pensar que essa tendência só deve se confirmar; por conseguinte, o nível de educação dos trabalhadores ativos de amanhã será mais elevado"*.

A mudança dessa situação de funções simples para mais complexas, por um lado, atingiu grande massa de trabalhadores que, no novo contexto, tornaram-se desqualificados e, por outro, uma minoria privilegiada classificada como superqualificada.

Vários estudos (BRAVERMAN, 1987; FREYSSENET, 1984; CORIAT, 1988) explicam esse processo pela contínua perda do domínio do trabalhador sobre o processo de trabalho, criando a polarização desigual de desqualificação e superqualificação.

Entretanto, segundo LAZZARESCHI (1995:151), *“os estudos de meados da década de 80 para cá têm desmentido essa tendência e permitido indicar outras, muito mais otimistas, que apontam para o desenvolvimento do processo de requalificação do trabalho nas indústrias modernas”*. A autora aponta, ainda, para a questão da valorização das qualificações tácitas. Para ela, *“a noção de qualificações tácitas amplia o conceito de qualificação do trabalho, não mais a tratando apenas como o conjunto de conhecimentos e/ou habilidades específicos requeridos para a realização de uma tarefa”*. Assim, podemos afirmar que não existe trabalho totalmente desqualificado, permitindo, portanto, estabelecer uma relação entre complexidade das tarefas e qualificações tácitas necessárias para a realização das mesmas.

Essa relação, conforme LAZZARESCHI (1995:153), *“implica negar a tese de Braverman [1987] sobre o total controle do processo de trabalho pela direção, mesmo nas indústrias de tecnologia automatizada, pois uma parte deste controle será sempre exercido pelo trabalhador”*. FREYSSENET (1984) também reconhece o desenvolvimento de um processo de enriquecimento da qualificação

nas empresas modernas, sobretudo nas empresas de automação flexível e, portanto, de um processo de requalificação do trabalho.

A idéia de qualificações tácitas remete às discussões de POLANYI (1983) sobre conhecimento tácito que, segundo ele, pertence ao indivíduo e é de difícil tangibilidade, porque é complexo o processo de sua formulação e comunicação. Segundo NONAKA & TAKEUCHI (1997:65), *“o argumento de Polanyi sobre a importância do conhecimento tácito na cognição humana pode corresponder ao argumento central da psicologia Gestalt”*. Para os autores, *“Polanyi observa que os seres humanos adquirem conhecimentos criando e organizando ativamente suas próprias experiências”*. Assim, o conhecimento que pode ser expresso em palavras e números representa apenas a ponta do iceberg do conjunto de conhecimentos como um todo.

NONAKA & TAKEUCHI (1997:66), referências no tema gestão do conhecimento, entendem ser possível a transformação de conhecimento tácito em explícito, ao afirmarem que, *“embora Polanyi defenda o conteúdo do conhecimento tácito em um contexto filosófico, é possível expandir sua idéia em uma direção mais prática”*. Este processo será chamado por aqueles autores de *“socialização”*, por meio de uma interação chamada *“conversão do conhecimento”*, de forma que o conhecimento tácito e o conhecimento explícito se expandam tanto em termos de qualidade quanto de quantidade, transformando-se em conhecimento organizacional.

Para alcançar este conhecimento organizacional, uma empresa deve utilizar o que NONAKA & TAKEUCHI (1997:80) chamam de *“espiral do conhecimento”* (Figura 2) que permite a conversão de conhecimento tácito (indivíduo) em explícito, de forma que esse último possa novamente ser

convertido em tácito organizacional (empresa) e seja apropriado pelas empresas. Entretanto, como afirma GORZ (2005:31), “o problema, para o capital, é o de se apropriar, valorizar e subsumir uma força produtiva que, em si mesma, não se deixa devolver às categorias da economia política”.

Figura 2 – A espiral do Conhecimento



Fonte: NONAKA, I.& TAKEUCHI, H. *Criação de Conhecimento na Empresa – como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*, Rio de Janeiro: Campus, 1997, p.80.

Portanto, conforme aponta LAZZARESCHI (1995:154),

“o modelo da competência supõe a reformulação do próprio significado de qualificação para o trabalho, agora compreendida em suas múltiplas dimensões, isto é, em seus ‘componentes implícitos e não organizados e em seus componentes explícitos e organizados: educação escolar formação técnica e educação profissional’”.

Dessa forma, a questão que se apresenta como central para gestores de empresas e, também, para gestores escolares é de como promover a construção, a valorização e o reconhecimento de um conjunto de competências individuais

que permita aos trabalhadores a sustentabilidade da empregabilidade e o distanciamento da obsolescência profissional¹⁸, o que, inevitavelmente, implicará na desvalorização ou na neutralização de outras formas identitárias de *status*, poder e, sobretudo, salariais oriundas do período/modelo precedente.

A noção de competência serve, nessa perspectiva, para significar o caráter fortemente personalizado dos critérios de reconhecimento que devem permitir recompensar cada um em função da intensidade de seu empenho subjetivo e de suas capacidades "cognitivas" em compreender, antecipar e resolver os problemas de sua função e os de sua empresa (DUBAR 1998). Ademais, associa-se ao conceito de empregabilidade porque redefine parâmetros de reconhecimento para se manter empregado e/ou para a conquista de um novo emprego. Assim, "empregabilidade" poderia ser definida como "probabilidade de saída do emprego" ou, formulada de maneira positiva, como "capacidade de obter um emprego" (B.Gazier, 1990:575 *apud* HIRATA, 1997).

Como conseqüência, a gestão de pessoas nas empresas deve enfrentar o desafio de atualização contínua das qualificações e do domínio da informação e das novas tecnologias que torna imperativa a atualização contínua das qualificações dos membros de uma organização (HEIJDEN & BARBIER, 2004), o que, em geral, tem acarretado diminuição dos quadros e/ou substituições. Deve, ainda, atentar para as questões ligadas à evolução da informática, já que, segundo HELOANI (2003:109), "*as novas tecnologias microeletrônicas absorvem esse 'savoir faire' experimental do trabalhador, reunificando, no pós-fordismo, os aspectos manuais e intelectuais do trabalho que o taylorismo separara*".

¹⁸ A obsolescência profissional é definida por Dubin (1972) *apud* HEIJDEN & BARBIER (2004:51) como a lacuna existente entre os conhecimentos, as aptidões e as qualidades requeridas para efetuar as tarefas imediatas e necessárias, assim como aquelas previstas para o futuro.

Nesse sentido, necessita pensar em modelos de gestão que permitam captar, desenvolver, avaliar e, sobretudo, remunerar os trabalhadores competentes, em situações dinâmicas, diversas e complexas, de forma individualizada, visto que, observa HIRATA (1997:30), *“o interesse de um enfoque pela competência é que ela permite concentrar a atenção sobre a pessoa mais do que sobre o posto de trabalho”*.

Assim, com o enfoque mais individualizado, em um cenário que vivencia a despadronização dos produtos e/ou serviços e a introdução de novas formas de gestão, por conta do deslocamento para a busca de atividades alternativas, a autonomia e a iniciativa do trabalhador devem ganhar importante espaço na organização complexa do trabalho, dada a incerteza das situações que se apresentam.

Para ZARIFIAN (2001:43), *“existe então uma parcela indispensável de iniciativa que provém do próprio indivíduo, que não pode provir de prescritores nem da estrutura organizacional”*. Esse autor entende que, no mundo do trabalho atual, a competência de saber lidar com “eventos” adquiriu grande importância embora, muitas vezes, não seja reconhecida por seus organizadores.

Corroborando a idéia de individualização, LE BOTERF (2003:37), frente ao aumento da complexidade nas situações de trabalho, espera do profissional *“... que ele saiba administrar tal complexidade”*, o que o obriga a saber administrar imprevistos, contingências e processos novos, etc. Nessa dinâmica, como é mais improvável ao trabalhador saber antecipadamente o que é preciso fazer e como ele deve estar preparado para criar, reconstruir e inovar, segundo LE BOTERF (2003:38), *“pede-se ao profissional que saiba navegar na complexidade”*.

Considerando tal complexidade, ZARIFIAN (2001:43) afirma: “*o conceito de trabalho retorna ao trabalhador, visto que o trabalho recoloca-se na interioridade do trabalhador, não apenas de um ponto de vista cognitivo, mas também do ponto de vista da motivação e do comportamento social solicitado pelas situações de evento*”.

Nessa visão, o trabalhador que possui o *savoir faire* condizente com seu espaço de atuação trabalha de maneira mais autônoma. E nessa direção que ZARIFIAN (2003:52) questiona o modelo do posto de trabalho e a conseqüente “imobilização” dos trabalhadores em relação ao excesso de normas, que os “aprisionam” e não permitem que saibam lidar com eventos, pois entende que “*a autonomia é definida pelo contrário das normas*”. Esse autor propõe, ainda, o rompimento com o modelo do posto de trabalho ao entender que, em um universo de eventos, as coisas mudam radicalmente, tornando praticamente impossível basear-se na simples repetição e no tempo que se ocupou em um posto.

O posto de trabalho e as definições rígidas de atribuições e tarefas — descrição de cargo — simbolizam as formas de organização do trabalho alicerçadas no taylorismo/fordismo, inibidoras da capacidade de adaptação rápida dos indivíduos, grupos e, sobretudo, da gestão das empresas. Para GORZ (2005:15),

“o capitalismo moderno, centrado sobre a valorização de grandes massas de capital fixo material, é cada vez mais rapidamente substituído por um capitalismo pós-moderno, centrado na valorização de um capital dito imaterial, qualificado também de ‘capital humano’, ‘capital conhecimento’ ou ‘capital inteligência’”.

Assim, a necessidade de adaptação rápida às novas exigências e oportunidades, em um cenário de competitividade intensa, torna imperativo aos

gestores de pessoas das empresas trabalhar no sentido de identificar e gerenciar o conhecimento, pensando em novos perfis profissionais, práticas de gestão participativa e compromisso de longo prazo entre empregadores e empregados (KOVÁCS, 2006).

DUTRA (2004) propõe a criação de “espaços ocupacionais” como conceito para compreender o posicionamento e o movimento das pessoas nas empresas. Segundo o autor, *“as pessoas podem ampliar o nível de complexidade de suas atribuições e responsabilidades sem mudar de cargo ou posição na empresa”*. Se a gestão de pessoas não estiver preparada para dar respostas adequadas à ampliação do “espaço ocupacional”, para DUTRA (2004:52), *“a pessoa mais competente tende a ser sobrecarregada com atribuições mais complexas e exigentes, sem ter qualquer reconhecimento por isso”*.

Na proposta de ZARIFIAN (2001:43) de rompimento com o modelo prescrito do posto de trabalho, este é substituído pelo “espaço de profissionalização”, de forma que o trabalhador esteja preparado para lidar com eventos. Para esse autor, *“o evento significa que a competência profissional não pode mais ser enclausurada em definições prévias de tarefas a executar em um posto de trabalho”* e afirma, *“seria absurdo falar de um posto de trabalho competente”*. Na visão de PAIVA (1995:83), estamos diante de uma forte elevação do nível de complexidade das atividades. Para a autora,

“o espectro das tarefas ampliou-se e as situações a serem enfrentadas são mais complicadas, em especial devido à densificação da comunicação (rápido acesso à informação e pressão por processamento rápido), à cooperação mediatizada pelo sistema informatizado (elevação da transparência e maior controle sobre as relações de trabalho individual), à compreensão das atividades (maior volume sobre os quais devem ser tomadas decisões de responsabilidade pessoal) e à compactação do tempo (densificação da estrutura temporal).

Novamente assinala-se aqui a preocupação premente com o crescente número de trabalhadores que, diante desse contexto de novas exigências, de aumento da flexibilidade e de imposição de contratos de trabalho mais flexíveis, passam a se confrontar com a obsolescência de conhecimentos específicos. No tocante ao aumento das exigências, segundo HELOANI (2003:108), *“dentro de um contexto mutável da economia globalizada, o trabalhador precisa constantemente aperfeiçoar-se, sabendo-se alvo de perene avaliação no ambiente organizacional”*.

E, diante de um cenário de carreiras cada vez menos lineares, de múltiplas tarefas, porém com a eliminação da demarcação destas (HARVEY, 1992:167), os trabalhadores, sobretudo os desempregados e/ou subempregados, se vêem obrigados a empenhar uma grande quantidade de esforços na busca de atualização e de re-qualificação profissional que, de alguma forma, lhes garantam reconhecimento para manterem-se empregados e/ou conseguirem algum tipo de ocupação, alternando mercado formal e atividades alternativas, as quais muitas vezes remete o trabalhador a um contexto de precarização e flexibilização do emprego. Assim, para ROSENFELD (2006:227),

“o trabalho — como padrão, o que não significa a inexistência de trabalho taylorista, precário, penível ou embrutecedor — tornou-se mais variado e mais complexo, o conteúdo e a natureza do trabalho tornaram-se mais ricos, visto uma maior demanda de investimento subjetivo e de mobilização da inteligência”.

Concomitante ao aumento da complexidade do trabalho, aumentaram-se as exigências por parte das empresas em suas políticas de recrutamento e seleção, tornando o mercado de trabalho mais volátil, favorecendo às empresas, que passam a impor novas formas de trabalho, contratações parciais, temporárias

e subcontratações, desestruturando o trabalho de forma definitiva, com pesadas conseqüências ao trabalhador.

E, além disso, a escolaridade, somada a conhecimentos gerais e específicos de determinados contextos, tem se apresentado como um fator preponderante para se conseguir um emprego, assim como determinar várias formas de desemprego, como o aberto, o oculto, o friccional e, sobretudo, o estrutural. No entanto, quase de maneira paradoxal, afirmam HELOANI & PIOLLI (2004-2005:208): *"para a maioria dos profissionais formados em nível superior, na era do pós-fordismo e de seus mecanismos de exclusão, acentuam-se os dilemas e as angústias em torno das expectativas de construção de carreira"*. Dirimir estes dilemas e angústias dos trabalhadores apresenta-se como um dos principais desafios da gestão de pessoas, que precisa (re)pensar formas de compatibilização entre o conteúdo do posto de trabalho, a formação requerida e a formação efetiva do trabalhador.

O gestor de pessoas deverá compreender os novos padrões tecnológicos determinados pelo movimento de reestruturação produtiva, além de ser capaz de atuar diante dos novos arranjos nas relações de trabalho, promovidos por essas transformações que, em geral, são lideradas por grandes conglomerados transnacionais, elevando o grau de competição em nível mundial e afetando, sobremaneira, o contexto nacional.¹⁹

Enfim, nesta tese, por gestão de pessoas entende-se a articulação e o planejamento das atividades que envolvem a tomada de decisão sobre atração,

¹⁹ Pesquisa realizada em 19 Junho 2007 pela consultoria *Deloitte* com 531 executivos seniores, de todas as regiões do mundo, apontou que 80% dos executivos entrevistados acreditavam que o RH seria fundamental para a competitividade e lucratividade da empresa. E ainda, chegou a 95% o índice dos entrevistados com expectativa de que o RH seja um parceiro estratégico, não apenas um centro de custo. O estudo apontou ainda as principais preocupações dos executivos entrevistados: Desenvolvimento de lideranças (76%). Gestão de talentos (72%). Cultura de alto desempenho (71%). Treinamento (66%).

captação, compensação (salários e benefícios), carreira, avaliação e desenvolvimento de pessoas, alicerçados em políticas e diretrizes claras e integradas às decisões estratégicas da empresa, com o objetivo de interferir no comportamento das pessoas, alinhando-o aos objetivos empresariais.

A todo e qualquer gestor, independentemente da área de atuação, que lida, interage e/ou se relaciona com pessoas sob sua responsabilidade, cabe a gestão de pessoas, caracterizando-se, assim, a descentralização da função de recursos humanos.

Diferentemente do que ocorreu desde a década de 70, com a implantação das gerências e dos departamentos de recursos humanos, até final dos anos 90, a atuação do gestor de pessoas deve se configurar como atuação estratégica, balizada por políticas e diretrizes de recursos humanos e focada em gestão por competências. Esse gestor deverá ser capaz de lidar com números, indicadores e estatísticas, ter raciocínio lógico e analítico para tomar decisão com objetividade tentando exercer controle sobre sua subjetividade, ter visão sistêmica e enfoque estratégico. Além disto, necessita conhecer o negócio da empresa, os produtos, serviços, processos, clientes e fornecedores da empresa.

Por sua vez, nesta tese, entende-se gestão por competências como o modelo que integra as atividades de gestão de pessoas à individualidade dos trabalhadores, respeitando-se as especificidades e a complexidade dos ambientes e dos postos de trabalho e considerando que a mobilização de competências na atividade profissional é geradora de valor econômico para a empresa e de valor social para o trabalhador.²⁰

²⁰ Sobre este enfoque, ver ZARIFIAN (2001) e FLEURY & FLEURY (2000).

Evidentemente essas propostas de conceituação podem ou não estar sendo adotadas por empresas, mas o que se sabe é que, para a maioria das empresas no Brasil, nacionais e/ou multinacionais, configura-se enorme desafio, visto que implica mudanças significativas nas políticas e práticas de gestão de pessoas (ou gestão de recursos humanos) adotadas, assim como exige reformulação da cultura organizacional. Exige, ainda, a compreensão das variáveis externas e internas à organização que, de certa forma, exercem influência sobre o atual modelo de gestão.

Deve-se considerar, ainda, que o discurso e a prática de gestão de recursos humanos estão em descompasso em muitas empresas, visto que a valorização do trabalhador como diferencial competitivo, na concepção do enfoque estratégico, está fortemente presente nos discursos dos profissionais da área, mas ainda está distante da prática²¹.

²¹ Para maiores esclarecimentos, ver **pesquisa** realizada em 2004 pela Consultoria paulista *Symnetics*, que representa o *Balanced Scorecard Collaborative* no Brasil, realizada com 77 empresas de médio e grande portes. Evidencia-se, nesta pesquisa, que a média de participação das outras áreas na política de novos negócios, por exemplo, gira em torno de 40% e a participação do **RH** não passa dos 20%. Quando se trata de definição de investimentos, o quadro se agrava: o envolvimento da área com essa questão não passa de 10%.

CAPÍTULO III

3.2 O SETOR DE PAPEL E CELULOSE

A indústria de papel e celulose é produtora de *commodities*, cujos preços são determinados no mercado internacional, oscilando segundo a conjuntura externa. As empresas que atuam neste setor oferecem um produto com pouca diferenciação, notadamente a celulose, além de depender de grandes escalas de produção para reduzir custos, o que leva boa parte delas a se verticalizarem. Outra característica importante do setor refere-se à necessidade de explorar recursos florestais para obter sua principal matéria-prima, a madeira. Esse traço, associado às características de seu processo de produção, revela o alto potencial poluidor da atividade²².

Sua cadeia produtiva compreende as seguintes etapas: produção de madeira, energia, celulose, papel, conversão em artefatos de papel e papelão, reciclagem de papel, produção gráfica e editorial, além das atividades de transporte, distribuição e comércio. Os produtos ofertados dividem-se, basicamente, em quatro tipos de usos finais: papéis para uso gráfico, papéis para embalagem, papéis e celulose para fins sanitários e especialidades, que atendem a diversas necessidades da sociedade.

O Brasil figura atualmente como um dos dez maiores produtores florestais do mundo, com 6,4 milhões de hectares. Nos últimos anos, desenvolveu tecnologia avançada para a exploração de florestas e para a transformação

²² Além das ações de Responsabilidade Socioambiental de várias empresas do segmento, como veremos adiante, a empresa objeto deste estudo vem desenvolvendo atividades de manejo sustentado, com reflorestamento das áreas exploradas, além dos investimentos em redução de emissão de poluentes, durante o processo de produção de celulose, em especial o lançamento de partículas de enxofre na atmosfera.

industrial da madeira, visto que apresenta o maior rendimento na produção de eucalipto e pinus do mundo, com custo inferior ao de importantes concorrentes, como veremos adiante.

O país é bastante competitivo internacionalmente porque dispõe de condições favoráveis, tanto em relação aos recursos naturais (qualidade e quantidade), assim como em termos de desenvolvimento de tecnologias silviculturais modernas, compatíveis com o desenvolvimento sustentável.

A indústria brasileira de base florestal - papel e celulose, siderurgia, móveis, madeira, construção civil, entre outras em menor proporção (as indústrias de alimentos, bebidas, confecções, cerâmica, olarias, torrefação de café, calcinação, laticínios e frigoríficos, além de padarias e churrascarias) - busca no mercado externo oportunidades de crescimento.

O setor de papel e celulose no Brasil figura como um dos mais importantes econômica e socialmente pelos números apresentados nos últimos dez anos, assim como pela geração de renda, de tributos e de empregos. Ademais, tem contribuído sobremaneira em termos de exportações, em virtude das negociações no mercado internacional, com parcela importante no aumento de divisas para o país. Em 2005, as exportações de celulose e papel atingiram o total de US\$ 3,4 bilhões, sendo que em 2006 esse valor cresceu 17,5% em relação ao mesmo período de 2005, conforme números do Quadro 6. Para 2007, a previsão é de atingir US\$4,3 bilhões em exportações.

Quadro 6 - Exportações Papel e Celulose – 2006

CELULOSE - Mercados para Exportação/2006	
Europa	50%
Ásia	29%
América do Norte	20%

PAPEL - Mercados para Exportação/2006	
---------------------------------------	--

América Latina	49%
Europa	25%
Ásia	11%
América do Norte	9%

Fonte: Bracelpa 2007

Este setor é considerado de capital intensivo²³ e atualmente representa aproximadamente 18% das exportações brasileiras, além de ser um dos três segmentos brasileiros em que as empresas são classificadas nas Bolsas de Valores Internacionais como BBB e BBB+²⁴, segundo recente reportagem da Revista Exame.

Neste cenário, o Brasil responde pela produção de aproximadamente 9.000.000 toneladas/ano, dividida entre as principais empresas do setor, sendo que as mais representativas são Aracruz, Suzano e VCP, conforme dados do Quadro 7.

Quadro 7 – O ranking do setor - *Forbes Brasil*²⁵

Setor: Papel e Celulose						
Empresa		Total de Pontos	Posição no ranking anual	Rentab. sobre Patrimônio(%)	Patrimônio Líquido (\$\$\$)	Lucro Líquido (\$\$\$)
Aracruz	3.700.000 ton./ano	390	61	30,6	4.151,0	1.162,7
Suzano Papel	1.600.000 ton./ano	486	92	17,1	3.109,0	499,6
Votorantim C P	1.000.000 ton./ano	498	98	13,6	4.162,0	549,1
Klabin	-	534	115	14,2	2.245,0	309,1
Ripasa	-	582	142	6,0	1.104,0	64,7
Celulose Irani	-	759	184	0,1	93,0	0,0
Melhoramentos SP	-	903	200	-21,0	180,0	-41,9

CÁLCULO FEITO SOBRE BALANÇO NÃO CONSOLIDADO (\$\$\$) EM MILHÕES DE REAIS

Fonte: *Forbes Brasil*

Outro dado relevante é que a demanda mundial desta matéria-prima cresce anualmente 1,7%, em média, o que representa 1.000.000 ton./ano e sinaliza grande potencial de crescimento. Desta forma, torna-se imprescindível ressaltar

²³ Empresa que necessita de grande volume de capital para montar sua estrutura produtiva.

²⁴ Conceitos utilizados segundo a classificação das principais agências internacionais. As notas concedidas variam da mais baixa D, que significa alto grau de insolvência, até a mais alta AAA. No chamado *Investment Grade*, estas variam de acordo com o campo em que se encontram, e que é investimento de segurança baixa (BBB-, BBB e BBB+), segurança média alta (A-, A, A+), de alta segurança (AA-, AA, AA+) e por fim o topo, a segurança máxima (AAA).

²⁵ Copyright © 2006 - Editora J.B./S.A.

que o Brasil possui vantagem comparativa diante dos principais produtores mundiais (Nova Zelândia, Indonésia, Estados Unidos, Chile, entre outros), em virtude do rápido desenvolvimento do eucalipto (média de 6 anos, comparado a 15 anos dos nórdicos, por exemplo). Embora seja o segundo mercado com custo de produção mais baixo do mundo (primeiro é a Indonésia, mas produz com madeira nativa, sem reposição), é considerado o primeiro sustentável (US\$ 170 / ton.), por conta do manejo. Ainda em termos de sustentabilidade, o Brasil é o país latino-americano líder em comercialização de créditos de carbono.

Importante ressaltar, ainda, que a tecnologia de produção de celulose a partir do eucalipto representa 80% da produção mundial, foi desenvolvida por brasileiros (Empresa Suzano) e atualmente é utilizada pelos principais países produtores desta matéria-prima.

Na perspectiva do desenvolvimento sustentável, o Brasil figura como um dos principais atores porque utiliza exclusivamente madeira de florestas plantadas (eucalipto e pinus), com aproximadamente 5,4 milhões de hectares cultivados, sendo 1,7 milhão de hectares de florestas plantadas em 11 estados e 394 municípios, 1,5 milhão de florestas nativas preservadas e cultivadas e 3 milhões de toneladas de papel reciclados anualmente. Vale notar que, entre 2005 e 2006, apresentou um aumento superior a 130 mil hectares em novas áreas²⁶. Ademais, as empresas do setor recuperam e preservam 2,6 milhões de hectares de recursos florestais, que abrangem a totalidade das áreas de preservação permanente e de reserva legal, excedendo o disposto pela legislação ambiental brasileira.

²⁶ Dados constantes do Anuário Estatístico 2007 da ABRAF – Associação Brasileira de Florestas Plantadas.

As ações de Responsabilidade Socioambiental, no país, conforme dados da Bracelpa - Associação Brasileira de Celulose e Papel incluem a preservação e manutenção de 2,6 milhões de hectares de florestas nativas, ante uma área de florestas plantadas de 1,7 milhão de hectares. Os trabalhos que enfocam a melhoria da qualidade de vida, cuidados ambientais e desenvolvimento social e econômico já atingiram 2,5 milhões de pessoas e representam investimentos da ordem de R\$ 322 milhões. Ainda segundo a instituição, dados referentes ao IDH – Índice de Desenvolvimento Humano apontam um crescimento superior nas variáveis educação, saúde e renda nos municípios brasileiros com atividades silviculturais.

Para a Bracelpa ²⁷, este setor, que tem aumentado nos últimos anos o número de fusões e aquisições, é composto por cerca de 220 empresas localizadas em 450 municípios, em 16 Estados, sendo que 35 empresas são exportadoras habituais, conforme Quadro 8. Essas empresas em conjunto produzem 10,1 milhões de toneladas de celulose e 8,6 milhões de toneladas de papel ao ano, cuja participação no PIB é de 1,4%. No ranking mundial, o Brasil é o 7º maior produtor de celulose - líder na produção de celulose de fibra curta – e o 11º na produção de papel.

Quadro 8 - **Dados Socioeconômicos - 2006 (Dados preliminares)**

Número de Empresas: 220 empresas **Imposto pagos:** R\$ 2,1 bilhões

Localização: 16 estados e 450 municípios **Número de empregos diretos:** 110 mil

²⁷ Dados de 2006 – www.bracelpa.org.br

Área plantada: 1,7 milhão de hectares	Ranking Mundial: - 6º Celulose de todos os tipos - 1º Celulose Fibra Curta de Mercado - 11º Papel
Eucalipto: 75%	Produção: - Celulose: 11,1 milhões de toneladas - Papel: 8,8 milhões de toneladas
Pínus: 24%	Participação no PIB: 1,2%
Demais: 1%	Exportação: US\$ 4,0 bilhões
Área de florestas nativas preservadas: 2,6 milhões de hectares	Saldo Comercial: US\$ 2,9 bilhões

Fonte: Bracelpa

A maior parcela da capacidade mundial de celulose é destinada à conversão em papel e os principais tipos de papel comercializados no mercado são: Papel de Imprensa, Papel de Imprimir e Escrever, Papel de Embalagem, Papéis Sanitários e Papel Cartão (Quadro 9).

Quadro 9 – Produção de Papel e de Celulose (em toneladas)

Produção de Papel em Toneladas (2005)		Produção de Pasta Celulósica em toneladas (2005)	
Papel de Imprensa	132.849	Fibra Longa	1.536.328
Papel de Imprimir e Escrever	2.441.191	Branqueada	86.627
Papel para Embalagem	4.180.146	Não branqueada	1.449.701
Papel para fins Sanitários	777.933	Fibra Curta	8.316.134
Papel Cartão	572.733	Branqueada	8.011.474
Cartolinas	57.922	Não branqueada	304.660
Outros	434.533	P.A.R	499.651
Total	8.597.307	Total	10.352.113

Fonte: Bracelpa/Secex

Conforme afirmou o presidente da Bracelpa, Horácio Lafer Piva, o setor de celulose tende nos próximos anos a receber mais investimentos no Brasil do que o de papel. Afirmou ainda que, na comparação com outros países, a indústria brasileira de celulose é mais competitiva, principalmente na produtividade das florestas. *"Uma planta de celulose é menos sofisticada que a de papel. Neste setor, a tecnologia que existe no Brasil é a mesma que está disponível em outros locais do mundo"*, destacou.

Embora o consumo per capita brasileiro de papel seja um dos mais baixos do mundo, apresentando, em 2005, 39,5 kg/habitante/ano, ainda muito distante dos níveis observados em países mais desenvolvidos²⁸ ou em estágio de desenvolvimento comparável ao do Brasil, as perspectivas para os próximos anos são extremamente promissoras.

Segundo estimativas do BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, em 2006, os investimentos na indústria brasileira de celulose e papel deverão somar R\$ 20 bilhões no período de 2007 a 2010. Desse valor, o órgão estatal deverá financiar R\$ 11,7 bilhões. Ainda segundo esse estudo, o setor comercializou, em 2005, 6 milhões de toneladas de celulose, das quais 5,2 milhões no mercado externo; as exportações renderam US\$ 2 bilhões. As vendas de papel ao exterior renderam US\$ 1,4 bilhão em 2005 e os investimentos no setor deverão crescer em média 17% ao ano entre 2007 e 2010.

Nos últimos 15 anos, as exportações brasileiras de celulose e papel triplicaram, passando de US\$ 1 bilhão, em 1990, para US\$ 3,4 bilhões, em 2005²⁹, com previsão de aumento para 2007, conforme Quadro 10. Importante ressaltar que desse montante, nos últimos 10 anos, as indústrias brasileiras de celulose e papel investiram US\$ 12 bilhões só na ampliação da capacidade produtiva. Esses investimentos levaram o país a se tornar o maior produtor de celulose de fibra curta do mundo, conforme citado anteriormente, tornando imperativo às principais empresas o envolvimento em processos de reestruturação produtiva e organizacional.

Quadro 10 - Balança comercial do setor de celulose e papel

	2005	2006 (projeção)	2007 (previsão)
--	------	-----------------	-----------------

²⁸ Dentre os países que mais consomem papel (per capita) estão os EUA, Japão, Alemanha, Canadá, Reino Unido, com números superiores a 200 kg/habitante/ano.

²⁹ Os dados foram divulgados durante a ExpocelpaSul 2006.

Exportação	3.405	4.000	4.250
Celulose	2.034	2.450	2.650
Papel	1.371	1.550	1.600
Importação	864	1.100	1.150
Celulose	210	200	210
Papel	654	900	940
Saldo	2.541	2.900	3.100
Celulose	1.824	2.250	2.440
Papel	717	650	660

Fonte: Bracelpa/Secex

Em 2005, a produção nacional chegou a 10,1 milhões de toneladas de celulose e 8,6 milhões de toneladas de papel, o que significou crescimento, em 2006, de 5,3% e 1,7%, respectivamente, sobre 2004. No primeiro trimestre de 2006, os fabricantes registraram alta de 8,8% na produção de celulose, que subiu para 2,6 milhões de toneladas. Já a produção de papel alcançou 2,16 milhões de toneladas, registrando alta de 2,1%.

Os vultosos investimentos em P&D de técnicas silviculturais e de manejo florestal, sobretudo em biotecnologia, elevaram a produtividade média do eucalipto e do pinus, atingindo 39 m³/hectares/ano e 30 m³/hectares/ano, respectivamente, com grande potencial de crescimento, conforme Quadro 11.

Quadro 11 – Produtividade Média - MADEIRA PARA CELULOSE (m³/hectares/ano)

	1980	2005	Cresc.	Potencial	Cresc.
EUCALIPTO	24	39	63%	50	108%
PINUS	19	30	58%	40	111%

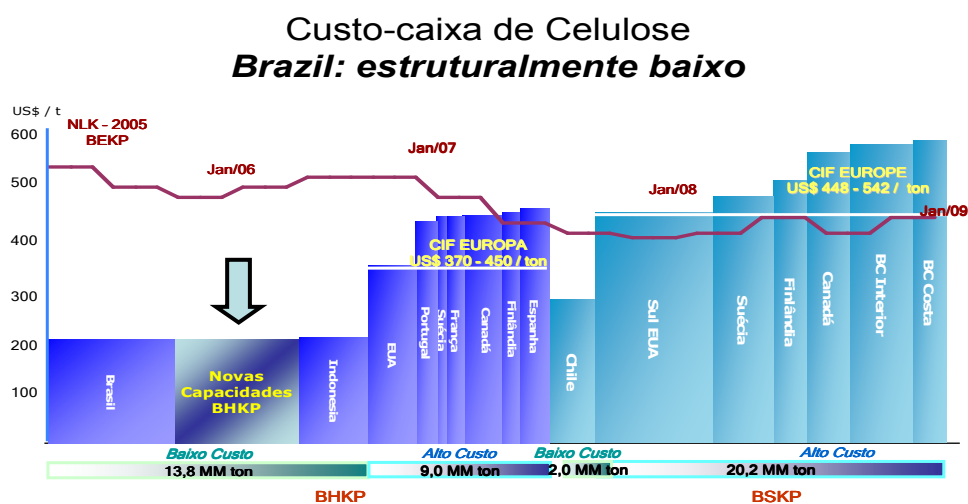
Fonte: Secex

Outra projeção importante, conforme Quadro 12, coloca o Brasil em posição estratégica em termos de produção mundial, a longo prazo. O baixo custo-caixa³⁰ de produção (FOB fábrica) da celulose permite boas margens operacionais, mesmo em um ambiente de retração de preços, dada a elevada produtividade das florestas, devido às condições favoráveis para o cultivo de árvores de rápido crescimento (conforme citado), aptas para corte em sete anos

³⁰ *Cach Coast* – custo que implica em desembolso monetário, contrário-senso da Depreciação, que é um custo reconhecido e não desembolsado.

(prazo até dez vezes menor do que em países de clima temperado). Ademais, a projeção do quadro em referência, apresenta um grande espaço de crescimento (novas capacidades BHKP – fibra curta), com excelentes oportunidades para o Brasil, em virtude de o país dominar a tecnologia de produção de celulose a partir do eucalipto. O gráfico demonstra, ainda, queda no preço médio até 2009 (linha em vermelho), porém ainda muito acima do baixo custo apresentado pelo Brasil.

Quadro 12 - Custo-Caixa de Celulose de Mercado - Fibra curta (BHKP)



3.2 A EMPRESA OBJETO DO ESTUDO DE CASO

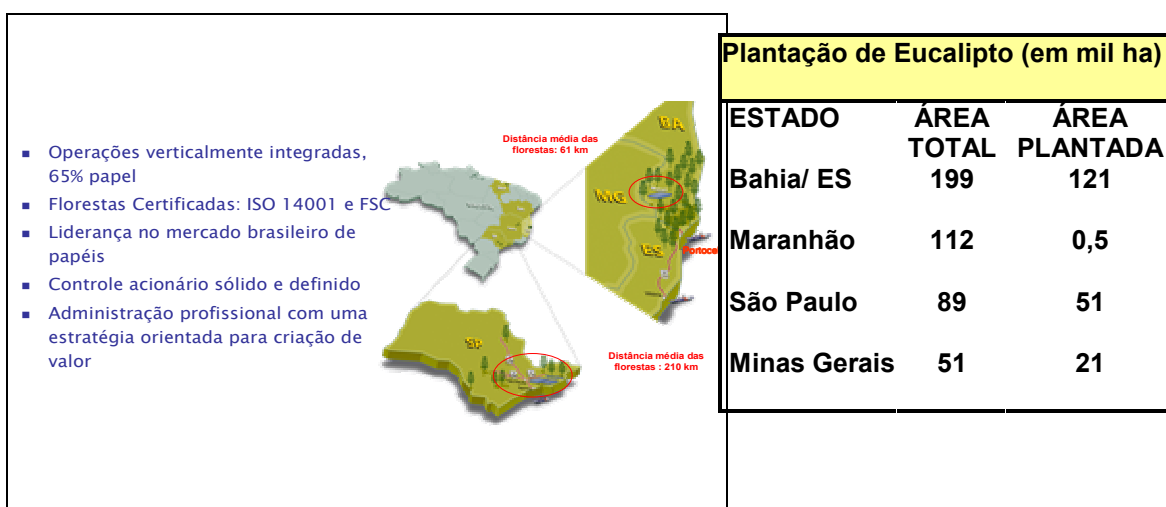
São Paulo, o maior produtor do país, tem uma produção anual de 3,5 milhões de toneladas de papel e 2,6 milhões de toneladas de celulose, seguido do Paraná, que, em 2004, produziu cerca de 1,6 milhão de toneladas de papel e 740 mil toneladas de celulose, respectivamente.

Neste sentido, a Unidade de Papel e Celulose do Grupo Suzano, localizada na cidade de Suzano, Estado de São Paulo, foi selecionada como campo desta

pesquisa pela importância nos cenários nacional e internacional e, sobretudo, por sua importância no segmento no qual está inserida para a Economia Brasileira. Cabe ressaltar, ainda, a importância do contato estabelecido, por meio da academia, com um importante gestor da empresa, o qual possibilitou outros contatos com seus pares, com trabalhadores em geral e, principalmente, com ex-trabalhadores da empresa.

O Grupo Suzano desfruta de excelente reputação nos segmentos em que atua, sobretudo no segmento estudado, Papel e Celulose, no qual a empresa vem aumentando sua participação, por meio da profissionalização da gestão, aquisição de empresas, certificações de órgãos de renome internacional, visão de longo prazo, entre outras decisões importantes. O Quadro 13 traça um retrato da empresa atualmente, incluindo as áreas florestais — total e plantada.

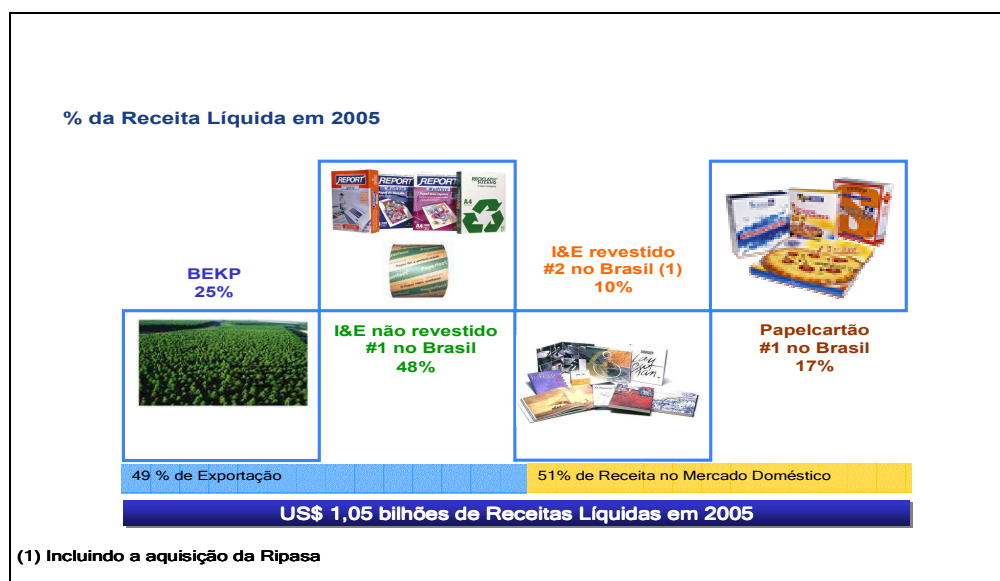
Quadro 13 – O Negócio Suzano



Fonte: *site* Suzano

Desta forma, entende-se que esta empresa é um dos principais *players* de um segmento competitivo no Brasil e no Exterior, com uma gama diversificada de produtos, além de importante atuação internacional, com quase metade de suas receitas advindas de exportações (49%), conforme Quadro 14.

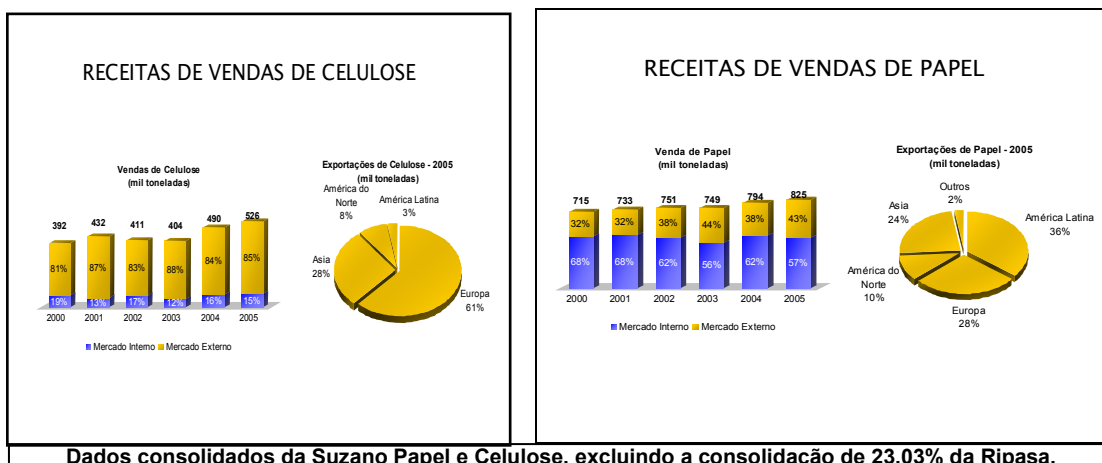
Quadro 14 - Produtos e mercados diversificados



Fonte: *site* da empresa

Essas receitas representam o total com data-base 2005, que está dividido em Receitas de Vendas de Celulose e Receitas de Vendas de Papel, sendo expressivas as vendas de celulose para o exterior, em especial para a Europa e, em termos de vendas de papel, a empresa é a líder nacional, como demonstrado no Quadro 15.

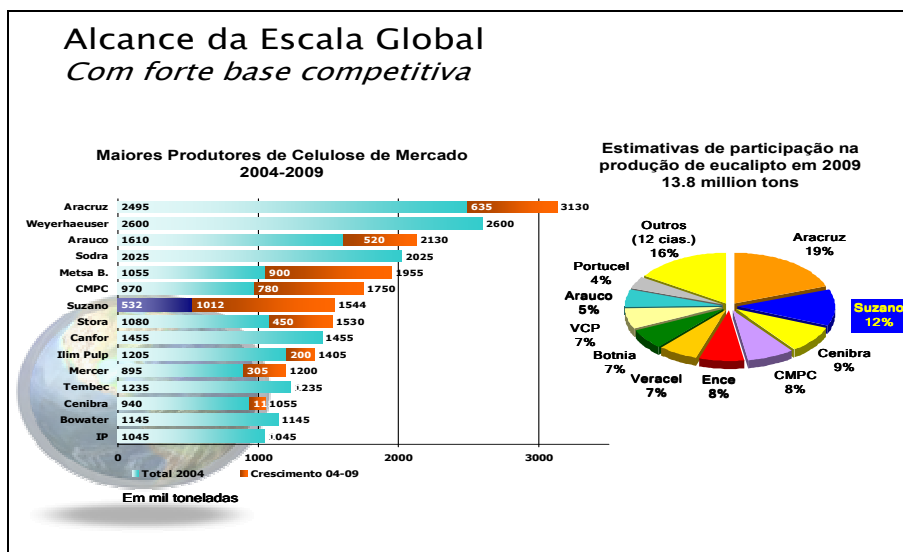
Quadro 15 – Vendas de Papel e Celulose nos Mercados Interno e Externo



Fonte: Suzano

E, conforme demonstra o Quadro 16, se trata de uma empresa com grande potencial de crescimento na participação da produção de celulose a partir do eucalipto nos próximos anos. Cabe destaque à questão de apenas utilizar o eucalipto como matéria-prima para a produção de celulose, tecnologia desenvolvida por esta empresa e hoje utilizada mundialmente, como citado anteriormente.

Quadro 16 – Estimativas de Participação na Produção de Eucalipto.

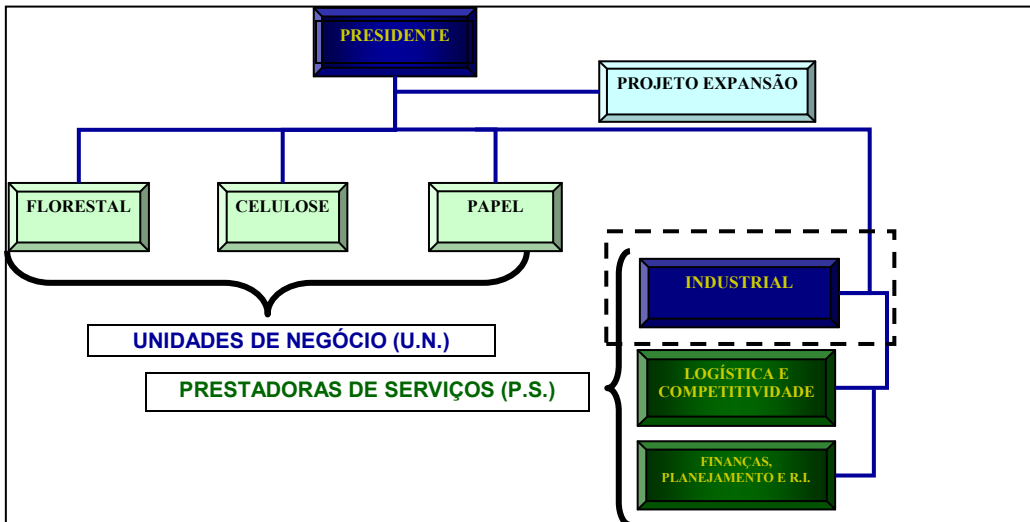


Fonte: Hawkins Wright – Outlook for Market Pulp, March 2005.

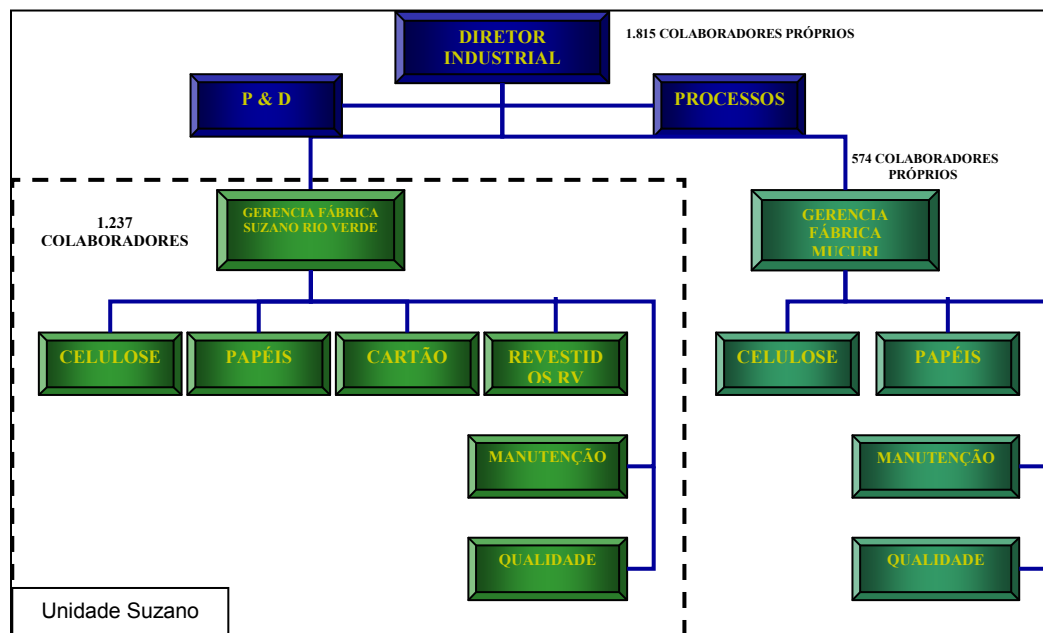
Atualmente a estrutura organizacional do Grupo Suzano está configurada no modelo matricial³¹, com três níveis hierárquicos e dividida em Unidades de Negócios, visando privilegiar a agilidade na tomada de decisão, ampliando o foco estratégico, conforme Quadro 17. Pode-se identificar no Quadro 18 (em destaque) que a estrutura organizacional da Unidade Suzano (foco deste estudo) segue o mesmo *design* (matricial com três níveis), com apenas três níveis hierárquicos.

Quadro 17– Estrutura Organizacional Grupo Suzano

³¹ Geralmente utilizada em empresas que possuem Gestão por Projetos, a Estrutura Matricial é uma configuração que descaracteriza a Unidade de Comando (H. Fayol, 1916) e permite que mais de uma forma de estrutura possa, simultaneamente, utilizar os mesmos membros. Desta forma, seu aspecto particular é a dupla ou múltipla subordinação, em geral propiciando redução de níveis hierárquicos.



Quadro 18 – Estrutura Organizacional da Unidade Suzano³²



Fonte: Empresa

Entende-se como relevante, portanto, o estudo na Unidade Suzano de Papel e Celulose por esta possuir as características descritas no referencial teórico desse trabalho, que tem como principais eixos: a abertura comercial, no

³² Unidade do Grupo estudada – linha pontilhada.

final da década de 80 e o conseqüente aumento da competição no segmento em que atua; as reestruturações realizadas pela empresa (organizacional e tecnológica), a partir do início da década de 90, como parte de um conjunto de estratégias de sobrevivência organizacional; a implantação da Gestão por Competências e a conseqüente mudança no perfil do trabalhador. Cabe ressaltar, também, que a Unidade Suzano de Papel e Celulose continua passando por significativas transformações organizacionais, segundo depoimentos de seus gestores e trabalhadores operacionais (conforme se demonstrará na análise dos dados), como parte das estratégias pela busca incessante por resultados que permitam à empresa figurar entre os líderes do segmento, em âmbito mundial.

3.3 As ENTREVISTAS

A) GESTORES QUE PASSARAM PELO PROCESSO DE MUDANÇA E CONTINUAM NA EMPRESA.

S.A.C., 42 ANOS (18 ANOS NA EMPRESA) – ÀREA INDUSTRIAL

1. VOCÊ CONSIDERA QUE, PÓS-90, A EMPRESA PASSOU POR UM PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA?

R.: passou por significativas mudanças, principalmente depois da abertura comercial.

2. VOCÊ ENTENDE QUE A IDENTIDADE, OS VALORES, A MISSÃO, A VISÃO E A ESTRUTURA MUDARAM NA ORGANIZAÇÃO? SE SIM, QUAIS AS CONSEQÜÊNCIAS DESTAS MUDANÇAS PARA VOCÊ?

R.: antes desse período, os valores da empresa estavam alicerçados nos valores familiares dos proprietários. A terceira geração (atual), com a transição para a gestão profissionalizada, tornou estas questões mais impessoais e, portanto, passaram a ser identificadas com o negócio e não com os donos. De qualquer forma, há muita influência dos valores do fundador na missão e na visão atual.

3. VOCÊ IDENTIFICA ALGUMAS VARIÁVEIS EXTERNAS (TECNOLOGIA, POLÍTICA ECONÔMICA, CONCORRÊNCIA, CLIENTES, TENDÊNCIAS SOCIAIS, ENTRE OUTROS) QUE EXERCERAM PRESSÃO SOBRE A ORGANIZAÇÃO E FORAM DESENCADEADORES DA(S) MUDANÇA(S)?

R.: Como eu disse, a abertura comercial foi preponderante e, como consequência (talvez principal variável), a introdução de novas tecnologias, tanto na fábrica, quanto nos escritórios. Além disto, considero a abertura política muito importante, porque deu mais liberdade às pessoas, principalmente aos trabalhadores. Houve, ainda, a democratização da educação e, com isto, um mudança significativa no perfil do trabalhador.

O aumento da competição também é uma consequência da abertura comercial e é justificativa para o aumento de investimentos em tecnologia.

Não podemos negar, também, que houve uma mudança interessante no comportamento do cliente, que passou a valorizar uma série de questões que, até então, não eram valorizadas, como por exemplo: **responsabilidade social e sustentabilidade.**

4. COMO FOI(RAM) ORGANIZADO(S) O(S) PROCESSO(S) DE MUDANÇA? QUAIS AS PRINCIPAIS ETAPAS? COMO SE DEU A DEFINIÇÃO DOS PAPÉIS?

R.: A mudança teve três significativos períodos: o primeiro foi o da instalação do caos, período no qual a redução de custos e de desperdícios foi imposta de uma forma mal planejada e, até mesmo predatória, em alguns casos.

O segundo momento da mudança foi o da ordenação, momento em que os processos organizacionais e industriais, que passaram a utilizar as novas tecnologias começaram a fluir e parte dos processos de terceirização e subcontratação de serviços foram revistos. Já o terceiro período foi o período da busca de resultados, no qual se passou a valorizar a estruturação em rede, concomitantemente ao início dos processos de fusões, aquisições e *joint ventures*.

5. HOUVE UM AUMENTO DA PREOCUPAÇÃO DA EMPRESA NO SENTIDO DE REDUZIR CUSTOS? QUAIS OS IMPACTOS SENTIDOS NA GESTÃO DE PESSOAS, EM TERMOS DE SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES?

R.: O foco estava na redução do desperdício, com a implantação de sistemas de qualidade, assim como aconteceu com várias empresas. Esta iniciativa se somou aos investimentos em tecnologia que, obviamente, impactaram no pessoal. Claro que houve um aumento no índice de insatisfação , embora algumas medidas fossem primordiais para a empresa naquele momento.

Houve um movimento de racionalização do processo produtivo da empresa, com a introdução de um novo maquinário e, sobretudo, com a adoção de novas formas de organização e controle dos trabalhadores.

6. HOUVE CORTE DE PESSOAL? E O “CLIMA” DOS QUE FICARAM?

R.: Houve inicialmente um corte da ordem de 30 a 50%. Acho que esta foi uma medida com resultados de curto prazo, mas bastante problemática em termos de clima interno. Embora houvesse a (irreversível) necessidade de enxugamento do quadro, muitas pessoas poderiam, naquele momento, ter sido realocadas em novas funções, as quais estavam surgindo com a implementação das novas tecnologias e dos novos processos.

7. EM SUA OPINIÃO, QUAIS FORAM OS PRINCIPAIS FACILITADORES E QUAIS FORAM OS PRINCIPAIS DIFICULTADORES DO PROCESSO DE MUDANÇA?

R.: Eu diria que os FACILITADORES foram:

- A Abertura Política**
- A Democratização da Educação**
- Os investimentos em Tecnologia de Ponta**
- A Profissionalização da Gestão**

- O Processo de *Benchmarking*
- As Parceiras (inclusive com os concorrentes)
- A definição, por parte da empresa, do foco do negócio
- A implementação de Governança Corporativa

Os DIFICULTADORES:

- Choque com o antigo Paradigma de Gestão
 - A Falta de escolaridade de muitos trabalhadores
 - A Falta de qualificação técnica para lidar com os novos equipamentos/processos
 - A Falta de visão sistêmica para as pessoas que ocupavam posição de liderança
 - O Desconhecimento do negócio
 - A falta de Planejamento para a redução do quadro de pessoal
 - A Unificação da Gestão das Unidades
 - Falta de experiência de alguns executivos em Gestão da Mudança
 - Falta de visão de longo prazo.
8. QUAIS AS PRINCIPAIS MUDANÇAS NO QUE TANGE AUMENTO DAS EXIGÊNCIAS EM TERMOS DE FORMAÇÃO E DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS? O QUE MUDOU PARA VOCÊ? E PARA OS NOVOS CONTRATADOS? VOCÊ IDENTIFICA QUE HÁ GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA EMPRESA?

R.: Algumas exigências, como raciocínio lógico e raciocínio analítico passaram a ser fundamentais, assim como escolaridade e/ou formação

técnica ou tecnológica. Os gestores em geral, independentemente de atuarem em áreas técnicas, tiveram de desenvolver competências em gestão (e eu me incluo), tais como liderança, gestão de pessoas, trabalho em equipe e negociação. Para os novos contratados, o processo ficou muito mais rigoroso em termos de competências: técnicas, gerencias e atitudinais, como justiça social, sustentabilidade e capacidade empreendedora.

9. VOCÊ PERCEBE O PROCESSO DE MUDANÇA COMO UM MOVIMENTO CONTÍNUO E PERMANENTE OU COMO UMA ETAPA JÁ ENCERRADA? QUAL A SUA PROJEÇÃO EM TERMOS DE FUTURO PARA A EMPRESA?

R.: Fim do trabalho formal, com o aumento das terceirizações e subcontratações. Além disto, há a tendência de se aumentar o fomento na plantação e colheita do eucalipto, nossa principal matéria-prima. Penso, também, que, para boa parte das pessoas, o salário será cada vez mais composto de participação em resultados.

No tocante à inovação tecnológica, vejo o local de produção cada vez mais distante do local de controle, visto que, atualmente, boa parte do controle do maquinário da produção já é feito à distância, com o auxílio da tecnologia da informação.

Vejo, também, a empresa como uma das duas maiores do mundo no médio ou longo prazo, aumentando a sua capacidade de alinhar negócios multidisciplinares, com multifocos.

10. QUAL A SUA PROJEÇÃO EM TERMOS DE FUTURO PARA A SUA CARREIRA, DENTRO OU FORA DA EMPRESA?

R.: Dentro da empresa penso que a tendência seria eu me transformar em um consultor técnico e de negócios e fora daqui, quero prosseguir em minha carreira acadêmica, complementando minha formação (mestrado), iniciando meu doutorado em Engenharia de Produção ou Administração.

N.L.R., 51 ANOS (28 ANOS NA EMPRESA) - ÁREA FINANCEIRA

1. VOCÊ CONSIDERA QUE, PÓS-90, A EMPRESA PASSOU POR UM PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA?

R.: Sem dúvida. Estou na empresa há 28 anos e, pós-90, com a Abertura Comercial, sobretudo após o Plano Collor, muita coisa mudou.

2. VOCÊ ENTENDE QUE A IDENTIDADE, OS VALORES, A MISSÃO, A VISÃO E A ESTRUTURA MUDARAM NA ORGANIZAÇÃO? SE SIM, QUAIS AS CONSEQÜÊNCIAS DESTAS MUDANÇAS PARA VOCÊ?

R.: Na realidade o que mudou bastante foi o relacionamento entre as pessoas. Após este período (década de 90), mas especificamente após a virada do milênio, houve um movimento bastante intenso de profissionalização. Este movimento se deu concomitantemente a um Processo de “Unificação de Gestão”, o qual foi gerenciado pela empresa de consultoria McKinsey. Nesse processo — que foi conseqüência do Plano Collor — a gestão da Suzano e do Projeto Mucuri foram unificadas. Como resultado, muitos cargos foram extintos, porque alguns deles passaram a ter duas pessoas.

Outra mudança estrutural importante foi a criação do “Conselho de Administração”, no qual ocupam cadeiras membros da família e notáveis que foram gestores importantes da empresa em toda a sua história.

Para mim, a principal consequência é que fiquei mais distante dos membros da família. Eu tinha contato permanente com o Sr. Max Feffer, filho do fundador e já falecido.

3. VOCÊ IDENTIFICA ALGUMAS VARIÁVEIS EXTERNAS (TECNOLOGIA, POLÍTICA ECONÔMICA, CONCORRÊNCIA, CLIENTES, TENDÊNCIAS SOCIAIS, ENTRE OUTROS) QUE EXERCERAM PRESSÃO SOBRE A ORGANIZAÇÃO E FORAM DESENCADEADORES DA(S) MUDANÇA(S)?

R.: Como disse, a Política Econômica foi fundamental. Como decorrência das decisões nesta variável tivemos: abertura de mercado, com intensificação da competição; problemas com câmbio; falta de recursos para Projetos; entre outros problemas. Outra variável importante foi a Tecnologia. O avanço tecnológico neste segmento foi bastante intenso da década de 90 até os nossos dias; grande parte do maquinário utilizado em toda a cadeia produtiva de papel e celulose é importada e as principais empresas multinacionais do setor possuem.

A variável Tendências Sociais também não para de influenciar as mudanças, sobretudo em termos ambientais e de responsabilidade social.

4. COMO FOI (RAM) ORGANIZADO(S) O(S) PROCESSO(S) DE MUDANÇA? QUAIS AS PRINCIPAIS ETAPAS? COMO SE DEU A DEFINIÇÃO DOS PAPÉIS?

R.: Foi um processo “maluco”. Tivemos mudanças drásticas de processos, regras, políticas, procedimentos, etc. Uma das principais etapas, como comentei, foi a “unificação de gestão”. Muitas pessoas não aceitavam a idéia e o clima ficou bastante pesado. Houve, naquele momento, um choque muito grande de idéias, de valores e, principalmente, de papéis.

5. HOUVE UM AUMENTO DA PREOCUPAÇÃO DA EMPRESA NO SENTIDO DE REDUZIR CUSTOS? QUAIS OS IMPACTOS SENTIDOS NA GESTÃO DE PESSOAS, EM TERMOS DE SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES?

R.: Não há dúvidas que, como muitas empresas, aqui não foi diferente. Falava-se em reengenharia e *dowsizing*, como ferramentas de gestão de custos. A terceirização também foi utilizada. Foi dado um enfoque significativo em Redução de Despesas Fixas. Além disso, com as demissões e com os novos projetos (a aquisição da Ripasa, por exemplo) aumentou muito o trabalho dos que ficaram, sobrecarregando a estrutura vigente na época.

Óbvio que o impacto foi negativo. Muitas pessoas, principalmente as mais antigas comentavam que “havia mudado para pior, que antes não era assim”. Houve muito ceticismo quanto ao futuro da empresa.

6. HOUVE CORTE DE PESSOAL? E O “CLIMA” DOS QUE FICARAM?

R.: Claro. No momento da unificação de gestão, já houve cortes; nos momentos seguintes, com a ênfase na redução de custos e na profissionalização, muitas pessoas foram demitidas. Com isso, o clima ficou bastante “pesado”, porque muitas pessoas passaram a cogitar a possibilidade de ser a próxima a ser demitida. Penso que não foi muito diferente do que aconteceu em muitas outras empresas. O problema é que aqui, como um empresa familiar e com muito contato das pessoas com a família, o choque foi bastante grande, sobretudo dos mais antigos.

7. EM SUA OPINIÃO, QUAIS FORAM OS PRINCIPAIS FACILITADORES E QUAIS FORAM OS PRINCIPAIS DIFICULTADORES DO PROCESSO DE MUDANÇA?

R.: Para mim o principal dificultador no processo de mudança, foi a “falta” do Sr.Max, que historicamente sempre liderou (ao seu modo) as mudanças. Outro dificultador foi o “choque de estilos” dos que estavam antes e dos que chegaram junto com as mudanças. Além disso, houve também o problema de resistência de algumas pessoas. Elas entendiam que muitas coisas não deviam mudar. O problema é que essa resistência, depôs contra elas, pois no final das contas, muitas dessas foram demitidas, porque não se encaixavam no perfil esperado pela empresa.

Como facilitador, entendo que as pessoas que já estavam na empresa (e, por isto, a conheciam bem) e entenderam a necessidade de mudanças ajudaram bastante no desenvolvimento do processo.

8. QUAIS AS PRINCIPAIS MUDANÇAS NO QUE TANGE AUMENTO DAS EXIGÊNCIAS EM TERMOS DE FORMAÇÃO E DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS? O QUE MUDOU PARA VOCÊ? E PARA OS NOVOS

CONTRATADOS? VOCÊ IDENTIFICA QUE HÁ GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA EMPRESA?

R.: Formação superior, é claro. Inclusive para cargos operacionais. Outra mudança significativa é que os *trainees* têm muito mais oportunidade e ênfase do que muitas pessoas que já estavam aqui.

Há grande pressão, também, sobre as pessoas para que tenham competências de gestão e para que saibam falar outro idioma, de preferência inglês.

Embora haja este discurso, não consigo perceber a Gestão por Competências. Identifico que há projetos e iniciativas para que ocorra, mas atualmente há um foco muito grande nos *trainees*. As oportunidades não são as mesmas em termos de desenvolvimento de competências, interna ou externamente. Além disto, o plano de carreira não está implementado, portanto, acho complicado gestão por competências sem plano de carreira.

9. VOCÊ PERCEBE O PROCESSO DE MUDANÇA COMO UM MOVIMENTO CONTÍNUO E PERMANENTE OU COMO UMA ETAPA JÁ ENCERRADA? QUAL A SUA PROJEÇÃO EM TERMOS DE FUTURO PARA A EMPRESA?

R.: O processo é contínuo. O problema é que, até hoje, há pessoas que não estão preparadas para determinadas mudanças. Apesar disto, vejo um excelente futuro para empresa. È uma ótima empresa para se trabalhar, que tem problemas como muitas outras que passaram pelas dificuldades impostas desde a década de 90, e é muito competitiva em seu segmento. Creio que a empresa aumentará a produtividade,

aumentará seu nível de internacionalização e, conseqüentemente, será mais competitiva.

10.QUAL A SUA PROJEÇÃO EM TERMOS DE FUTURO PARA A SUA CARREIRA, DENTRO OU FORA DA EMPRESA?

R.: Talvez como consultor da própria empresa. Esta tem sido uma constante, nos últimos anos, com gestores da empresa. Penso, também, em fazer um MBA em Marketing, porque enxergo estreita ligação da área financeira com a área de Marketing.

D.B.L, 51 ANOS (14 ANOS NA EMPRESA)

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

1. VOCÊ CONSIDERA QUE, PÓS-90, A EMPRESA PASSOU POR UM PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA?

R.: Passou por significativas mudanças, principalmente depois da abertura comercial.

2. VOCÊ ENTENDE QUE A IDENTIDADE, OS VALORES, A MISSÃO, A VISÃO E A ESTRUTURA MUDARAM NA ORGANIZAÇÃO? SE SIM, QUAIS AS CONSEQÜÊNCIAS DESTAS MUDANÇAS PARA VOCÊ?

R: Creio que a principal mudança foi a profissionalização da empresa, que teve início em 2001 e não parou mais. Até a criação do processo de Governança Corporativa, com alocação dos membros da família. Para mim, as mudanças foram muito positivas porque exerceram influência direta sobre a área de R.H., no que tange captação, remuneração e avaliação das pessoas.

3. VOCÊ IDENTIFICA ALGUMAS VARIÁVEIS EXTERNAS (TECNOLOGIA, POLÍTICA ECONÔMICA, CONCORRÊNCIA, CLIENTES, TENDÊNCIAS SOCIAIS, ENTRE OUTROS) QUE EXERCERAM PRESSÃO SOBRE A ORGANIZAÇÃO E FORAM DESENCADEADORES DA(S) MUDANÇA(S)?

R: A abertura comercial, a concorrência e a tecnologia exerceram marcante influência nos processos de mudança da empresa.

4. COMO FOI(RAM) ORGANIZADO(S) O(S) PROCESSO(S) DE MUDANÇA? QUAIS AS PRINCIPAIS ETAPAS? COMO SE DEU A DEFINIÇÃO DOS PAPÉIS?

R: Os vários processos foram acontecendo, de forma gradual, como consequência das mudanças organizacionais. Evidentemente que a área de R.H. teve papel preponderante em todas as etapas da mudança.

Com o aumento das exigências em termos de qualificação profissional, a estrutura do R.H. vem sendo modificada e foi dividida em duas áreas: a área de expertise e o centro de serviços, a primeira para “pensar” as estratégias da área e outra para tratar de todos os serviços que envolvem as pessoas na empresa.

5. HOUVE UM AUMENTO DA PREOCUPAÇÃO DA EMPRESA NO SENTIDO DE REDUZIR CUSTOS? QUAIS OS IMPACTOS SENTIDOS NA GESTÃO DE PESSOAS, EM TERMOS DE SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES?

R: Sem dúvida, sobretudo com a “unificação da gestão”, muitas áreas foram extintas. Além disto, a redução de custos passou a fazer parte do dia-a-dia da empresa. Isso acabou gerando um certo “desconforto” nas

pessoas que aqui já estavam, sobretudo porque, para alguns, houve significativas mudanças.

6. HOUVE CORTE DE PESSOAL? E O “CLIMA” DOS QUE FICARAM?

R: No caso dos enxugamentos e das conseqüentes demissões, o que posso afirmar é que algumas pessoas simplesmente passaram a não mais se encaixar do ‘novo’ perfil exigido e por isto, se demitiram ou foram demitidas. Claro que houve alteração no clima, mas era um processo inevitável. No caso da área de R.H., com as mudanças estruturais e de processos, o quadro reduziu, nesse período, de 190 para 90 pessoas.

7. EM SUA OPINIÃO, QUAIS FORAM OS PRINCIPAIS FACILITADORES E QUAIS FORAM OS PRINCIPAIS DIFICULTADORES DO PROCESSO DE MUDANÇA?

R: Creio que, no caso da área de recursos humanos, a tecnologia foi o principal facilitador. No caso dos dificultadores, o aumento da concorrência entre áreas pelos recursos para investimentos (é claro que as área técnicas, naquele momento, levaram vantagem); velocidade das mudanças e o conseqüente volume de “novos” processos que foram criados, a renovação de executivos e o repentino falecimento do Sr. Max, grande líder de mudanças.

8. QUAIS AS PRINCIPAIS MUDANÇAS NO QUE TANGE AUMENTO DAS EXIGÊNCIAS EM TERMOS DE FORMAÇÃO E DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS? O QUE MUDOU PARA VOCÊ? E PARA OS NOVOS

CONTRATADOS? VOCÊ IDENTIFICA QUE HÁ GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA EMPRESA?

R: A partir da intensificação da competição, o foco em resultados e, conseqüentemente, foco em alta *performance* das pessoas foram as mudanças que mais atingiram a área de recursos humanos. Com isto, aumentaram os investimentos em desenvolvimento de pessoas e se intensificaram as discussões sobre atração, captação e retenção de talentos, via políticas atrativas de carreira, remuneração e benefícios. Por outro lado, houve significativo aumento da intolerância para com o baixo desempenho e/ou com “*gaps*” de competências.

Algumas das competências mais exigidas atualmente: foco em resultados, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, visão sistêmica, tomada de decisão, gestão de custos e orçamentos, análise de indicadores, entre outras.

9. VOCÊ PERCEBE O PROCESSO DE MUDANÇA COMO UM MOVIMENTO CONTÍNUO E PERMANENTE OU COMO UMA ETAPA JÁ ENCERRADA? QUAL A SUA PROJEÇÃO EM TERMOS DE FUTURO PARA A EMPRESA?

R: Não há como para o processo de mudança, até porque atuamos em um segmento intenso em competição. Projeto a empresa como líder nacional em seu segmento, nos próximos anos, e, também, como uma das três maiores do mundo. Entendo que a empresa vive atualmente seu melhor momento, com muita possibilidade de crescimento.

10. QUAL A SUA PROJEÇÃO EM TERMOS DE FUTURO PARA A SUA CARREIRA, DENTRO OU FORA DA EMPRESA?

R: Projeto para mim, na empresa, um futuro promissor porque poderei crescer juntamente com ela e tenho possibilidades de assumir novos negócios com eventuais novas aquisições e/ou ampliações em termos de novos mercados. Penso, também, em, cada vez mais, alinhar a vida profissional com minha vida pessoal.

B) GESTORES QUE PASSARAM PELO PROCESSO DE MUDANÇA E SAÍRAM DA EMPRESA.

P.T.R., 60 ANOS (ATUOU DE 1985 A 1995) - ÁREA FINANCEIRA

1. VOCÊ CONSIDERA QUE, PÓS-90, A EMPRESA PASSOU POR UM PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA?

R: Mudou principalmente após a abertura comercial, que trouxe aumento de competição e impôs uma série de “novas” exigências à empresa.

2. VOCÊ ENTENDE QUE A IDENTIDADE, OS VALORES, A MISSÃO, A VISÃO E A ESTRUTURA MUDARAM NA ORGANIZAÇÃO?

R: A mudança mais significativa foi na estrutura, pois houve a “unificação da gestão” da Unidade Suzano, com a Unidade Bahia-Sul. Houve, também, mudanças nos valores, sobretudo após a profissionalização da gestão, mas eu já estava saindo.

3. VOCÊ IDENTIFICA ALGUMAS VARIÁVEIS EXTERNAS (TECNOLOGIA, POLÍTICA ECONÔMICA, CONCORRÊNCIA, CLIENTES, TENDÊNCIAS

SOCIAIS, ENTRE OUTROS) QUE EXERCERAM PRESSÃO SOBRE A ORGANIZAÇÃO E FORAM DESENCADEADORES DA(S) MUDANÇA(S)?

R: A política econômica foi a principal. Agora, é inegável que, com a abertura, houve intensificação da competição e aumentaram os investimentos em tecnologia, como estratégia de sobrevivência.

4. HOUVE UM AUMENTO DA PREOCUPAÇÃO DA EMPRESA NO SENTIDO DE REDUZIR CUSTOS?

R: Isto é obvio. Como eu era gestor da área financeira, trabalhei com esta preocupação durante anos. Houve aumento da pressão para se controlar custos e reduzir a estrutura.

5. HOUVE CORTE DE PESSOAL? QUAL A RELAÇÃO COM A SUA SAÍDA?

R: Conseqüência natural de todo o processo de reengenharia. Os números foram significativos e, em alguns casos, faltou planejamento e critério. A minha demissão, por exemplo, foi política.

6. EM SUA OPINIÃO, QUAIS FORAM OS PRINCIPAIS FACILITADORES E QUAIS FORAM OS PRINCIPAIS DIFICULTADORES DO PROCESSO DE MUDANÇA?

R: Dificultadores: gestão familiar, baseada em relacionamentos; inadequação das propostas de reestruturação; falta de conhecimento do negócios, por parte de alguns gestores; ânsia por redução rápida de custos.

Facilitadores: a modelagem implantada na planta Bahia-Sul; a necessidade de mudanças, processos de *benchmarking* e a experiência de alguns gestores, que eram profundos conhecedores do segmento.

7. QUAIS AS PRINCIPAIS MUDANÇAS NO QUE TANGE AUMENTO DAS EXIGÊNCIAS EM TERMOS DE FORMAÇÃO E DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS? VOCÊ ESTAVA DESPREPARADO?

R: Passou-se a exigir mais escolaridade, principalmente para os gestores. Houve aumento das exigências em termos de habilidades de gestão, como liderança, raciocínio analítico, negociação, entre outras.

Eu penso que estava preparado, porque além de ter larga experiência em cargos de gestão, eu tinha sólida formação em administração (EAESP-FGV), com especialização na área financeira.

8. QUAIS AS PRINCIPAIS DIFICULDADES ENCONTRADAS POR VOCÊ NO MUNDO DO TRABALHO, APÓS SUA SAÍDA DA EMPRESA?

R: A principal foi idade. Como mencionei, tinha sólida formação e larga experiência, mas tive dificuldade de participar de processos de seleção, porque não era sequer chamado. Mesmo assim, tive algumas propostas, mas recusei porque exigiria mudança de domicílio e eu já estava com cinco filhos e já tinha feito muito isso em minha vida profissional.

9. O QUE MUDOU EM SUA VIDA PESSOAL APÓS A SAÍDA DA EMPRESA?

R: Passei a rever uma série de questões relacionadas à empresas. Num primeiro momento, minha renda caiu bastante e minha família tinha certo padrão e, como disse, com cinco filhos. Não foi muito fácil.

Após esse período, atuei como consultor (assim como atualmente) e passei a lecionar Administração Financeira em cursos de administração.

10. QUAL A SUA PROJEÇÃO EM TERMOS DE FUTURO PARA A SUA CARREIRA? E PARA A SUA VIDA PESSOAL?

R: Continuar prestado consultoria e lecionando. Duas formas (gratificantes) que encontrei para passar meus conhecimentos e minha experiência profissional.

R.C.C., 60 ANOS (ATUOU 18 anos na empresa) - ÁREA INDUSTRIAL

1. VOCÊ CONSIDERA QUE, PÓS-90, A EMPRESA PASSOU POR UM PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA?

R: Passou e como passou. Depois da abertura comercial e da globalização econômica, muita coisa mudou para o setor. A empresa não podia ficar para trás nas mudanças.

2. VOCÊ ENTENDE QUE A IDENTIDADE, OS VALORES, A MISSÃO, A VISÃO E A ESTRUTURA MUDARAM NA ORGANIZAÇÃO?

R: Eu diria que foram mudando gradualmente. Todas estas questões eram muito ligadas aos valores da família.

3. VOCÊ IDENTIFICA ALGUMAS VARIÁVEIS EXTERNAS (TECNOLOGIA, POLÍTICA ECONÔMICA, CONCORRÊNCIA, CLIENTES, TENDÊNCIAS SOCIAIS, ENTRE OUTROS) QUE EXERCERAM PRESSÃO SOBRE A ORGANIZAÇÃO E FORAM DESENCADEADORES DA(S) MUDANÇA(S)?

R: O Plano Collor e a Abertura Comercial foram decisivos. A partir daí, a tecnologia passou a ser uma variável muito importante, visto que aumentou a facilidade para a importação de equipamentos, além de ter aumentado o número de concorrentes estrangeiros.

4. HOUVE UM AUMENTO DA PREOCUPAÇÃO DA EMPRESA NO SENTIDO DE REDUZIR CUSTOS?

R: Preocupação total. Acho que esta era uma das frases mais faladas na empresa. Eram cortes drásticos em várias áreas e, às vezes, sem critério.

5. HOUVE CORTE DE PESSOAL? QUAL A RELAÇÃO COM A SUA SAÍDA?
HOUVE CORTE DE PESSOAL? QUAL A RELAÇÃO COM A SUA SAÍDA?

R: É claro que isto afetou as pessoas. Muitas pessoas qualificadas foram demitidas durante a década de 90. Parecia não ter fim o processo de enxugamento. Devo concordar que muitos cortes eram necessários porque o momento era outro, mas entendo que se deveria ter tomada mais cuidado ao cortar algumas pessoas e, inclusive, ao terceirizar algumas áreas. No meu caso, não houve critérios claros, simplesmente entenderam que eu não servia mais para empresa, depois de quase vinte anos de dedicação. A empresa focalizou os mais antigos e os que tinham salários mais altos e eu me enquadrava nos dois quesitos. A partir daí, me tornei apenas um número.

6. EM SUA OPINIÃO, QUAIS FORAM OS PRINCIPAIS FACILITADORES E QUAIS FORAM OS PRINCIPAIS DIFICULTADORES DO PROCESSO DE MUDANÇA?

R: Acho que um facilitador foi o próprio processo de abertura comercial, somado à capacidade da empresa de se sustentar (em virtude de seu tamanho) enquanto as mudanças aconteciam.

No caso dos dificultadores, o despreparo de alguns gestores (e eu me incluo) em lidar com mudanças foi um problema. Além disto, a falta de critérios nas demissões tornou algumas áreas, fundamentais no processo de mudança, muito vulneráveis. Também penso que o desespero em cortar custos atrapalhou o andamento das coisas.

7. QUAIS AS PRINCIPAIS MUDANÇAS NO QUE TANGE AUMENTO DAS EXIGÊNCIAS EM TERMOS DE FORMAÇÃO E DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS? VOCÊ ESTAVA DESPREPARADO?

R: Passou-se a exigir habilidades de gestão, conhecimentos em informática e houve, também, uma pressão cada vez maior para se trabalhar com foco em resultado.

Até certo ponto eu não me via despreparado, afinal de contas possuía o conhecimento técnico de minha área. Creio que poderia ter desenvolvido outras competências se assim fosse permitido.

8. QUAIS AS PRINCIPAIS DIFICULDADES ENCONTRADAS POR VOCÊ NO MUNDO DO TRABALHO, APÓS SUA SAÍDA DA EMPRESA?

R: Mesmo a empresa me ajudando com uma consultoria de *outplacement* (recolocação) por um período de um ano, não consegui me recolocar a altura. Particpei de alguns processos, mas sem sucesso. Ou era preterido ou eu mesmo não aceitava as propostas. Creio que minha idade tenha pesado.

9. O QUE MUDOU EM SUA VIDA PESSOAL APÓS A SAÍDA DA EMPRESA?

R: Passei a rever uma série de questões, principalmente em relação à dedicação total a uma empresa. Voltei a estudar e passei a dar aulas em uma Universidade, no curso de administração, como uma forma de me manter atualizado. Foi uma experiência muito interessante, entretanto a remuneração era em torno de 75% inferior ao salário que tinha na empresa.

Minha família também sentiu, afinal podia propiciar a eles um padrão de vida confortável. Com minha saída e com o período sem renda, é evidente que afetou o padrão.

Há dois anos, aceitei trabalhar em um novo projeto no Jarí (extremo norte do Brasil), na minha área, celulose. Tem sido uma experiência interessante, mas as condições de trabalho e climáticas, para a minha idade, têm pesado muito. Além disto, minha família ficou em São Paulo porque não quis sujeitá-los à estas condições, sem dizer todos os vínculos que já possuem lá.

10.QUAL A SUA PROJEÇÃO EM TERMOS DE FUTURO PARA A SUA CARREIRA? E PARA A SUA VIDA PESSOAL?

R: Não sei bem até quando agüentarei por aqui. Não tenho mais idade, nem estrutura, mas vou levando. Talvez retome o contato com as aulas de administração, uma forma bastante gratificante de poder passar meu conhecimento aos jovens. Principalmente meu conhecimento sobre as “armadilhas” do Mundo Corporativo.

C) TRABALHADORES CONTRATADOS APÓS O PROCESSO DE MUDANÇA.

P.R.A., 52 ANOS – (6 ANOS NA EMPRESA)- ÁREA INDUSTRIAL

1. VOCÊ ENTENDE QUE A EMPRESA PASSOU POR UM PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA?

R: Passou e está passando. Embora eu não trabalhasse aqui na época, já atuava no setor e sei de muitas coisas que aconteceram. Além disto, quando cheguei aqui, há seis anos, percebi que ainda havia resquícios

de todo o processo. A mudança realmente foi grande, principalmente em termos de gestão e organização da produção.

2. VOCÊ ENTENDE QUE A IDENTIDADE, OS VALORES, A MISSÃO, A VISÃO E A ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO ESTÃO ALINHADAS COM AS ATIVIDADES DESEMPENHADAS?

R: Acho que toda esta questão gira em torno da migração de um modelo de gestão familiar para um modelo profissional. Embora algumas “frases de impacto” do fundador, entre outros membros da família, permaneçam ligadas aos valores da Cia., a missão, a visão e a estrutura estão completamente diferentes e mais profissionais. É evidente que, estando mais profissionalizada, a gestão promove naturalmente o alinhamento com as atividades.

3. VOCÊ IDENTIFICA ALGUMAS VARIÁVEIS EXTERNAS (TECNOLOGIA, POLÍTICA ECONÔMICA, CONCORRÊNCIA, CLIENTES, TENDÊNCIAS SOCIAIS, ENTRE OUTROS) QUE EXERCEM PRESSÃO SOBRE A ORGANIZAÇÃO E SÃO DESENCADEADORES DE MUDANÇAS CONTÍNUAS?

R: A abertura comercial, juntamente com o Plano Collor promoveram uma verdadeira revolução no setor. Por trabalhar com *commodities*, as empresas deste segmento passaram a sofrer grande pressão dos *players* internacionais tiveram de se “mexer”, para sobreviver. Por outro lado, a maxidesvalorização de 99 ajudou as empresas do setor a exportarem mais, aumentando a competitividade das mesmas. No entanto, para ser competitiva, as empresas, incluindo esta, tiveram de investir em

inovação tecnológica e trabalhar incessantemente para reduzir os custos de produção.

4. **HÁ AINDA GRANDE PREOCUPAÇÃO NA EMPRESA NO SENTIDO DE REDUZIR CUSTOS? QUAIS OS IMPACTOS SENTIDOS NA GESTÃO DE PESSOAS, EM TERMOS DE SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES?**

R: Gestão de Custos não é privilégio desta empresa. O movimento é contínuo, até porque os concorrentes também fazem o mesmo. Portanto, entendo que este seja um ciclo que nunca se fecha. É óbvio que no início dos cortes de custos, sobretudo os de pessoal, muitas pessoas passaram a ficar inseguras quanto a sua situação na empresa, até porque houve um grande número de demissões. Atualmente, este movimento é natural, mas sempre há (e haverá) uma pressão por aumento de eficiência com redução de custos.

5. **COMO VOCÊ PERCEBE O “CLIMA” DOS QUE FICARAM APÓS AS MUDANÇAS?**

R: Embora eu não tenha participado desse processo, soube que não foi uma fase muito simples de se superar. O que percebo é que houve uma queda na fidelidade de alguns para com a empresa, porque sentiram a estabilidade abalada.

6. **QUAIS AS PRINCIPAIS EXIGÊNCIAS EM TERMOS DE FORMAÇÃO E DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS NO PROCESSO DE SELEÇÃO?**

R: As exigências são cada vez maiores. Basta você ver o que aconteceu aqui no Programa *Trainee*. Esta questão eu penso que é lugar comum em muitas empresas que atuam em segmentos de intensa competição.

Dentre as principais competências, eu destacaria:

Interrelacionamento pessoal, raciocínio lógico e analítico para tomada de decisão, liderança, visão sistêmica, visão estratégica e trabalho em equipe.

7. VOCÊ PERCEBE O PROCESSO DE MUDANÇA COMO UM MOVIMENTO CONTÍNUO E PERMANENTE OU COMO UMA ETAPA JÁ ENCERRADA?

R: Só pode ser contínuo porque estamos em um segmento muito dinâmico. Não há como parar o processo de mudança, entretanto a percebo como mais gradual e planejada.

8. VOCÊ PERCEBE QUE HÁ PESSOAS QUE CRITICAM O PROCESSO DE MUDANÇA E/OU AINDA SÃO RESISTENTES À MUDANÇA?

R: Embora eu tenha chegado há pouco tempo, ainda percebo alguns movimentos neste sentido, mas acho natural. É evidente que algumas pessoas vão dizer que antes era melhor, principalmente se estiverem com dificuldade de se adaptar a este novo momento da empresa.

9. QUAL A SUA PROJEÇÃO EM TERMOS DE FUTURO PARA A EMPRESA?

R: Vejo um futuro brilhante porque percebo a empresa extremamente focada em atingir suas metas e objetivos traçados para a próxima década. Além disto, a empresa atualmente trabalha com tecnologia *up to date*, está bem posicionada em seu segmento e possui muita clareza do espaço que pode ocupar no cenários nacional e internacional. Não tenho dúvidas de que no médio prazo estará entre as três maiores do mundo.

10.QUAL A SUA PROJEÇÃO EM TERMOS DE FUTURO PARA A SUA CARREIRA, DENTRO OU FORA DA EMPRESA?

R: Sei que faço parte do crescimento da empresa e tenho clareza de que posso crescer ainda mais aqui dentro. Entretanto, não descarto a possibilidade de atuar como consultor no médio ou longo prazo, prestando serviço para própria empresa. Além disto, tenho idéia de trabalhar no negócio que é de minha família.

S.A.F., 25 ANOS (4 MESES NA EMPRESA) – ÁREA INDUSTRIAL

1. VOCÊ ENTENDE QUE A EMPRESA PASSOU POR UM PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA?

R: Passou e está passando. As pessoas mais antigas na empresa, em geral, questionam as mudanças e afirmam ter aumentado a “burocracia”. Na realidade, está mais organizado, há processos e fluxos. Há mais responsabilização pelas ações e a distância de contato com “a família” aumentou, pois a gestão está mais profissionalizada e alguns membros da família estão no Conselho de Administração.

2. VOCÊ ENTENDE QUE A IDENTIDADE, OS VALORES, A MISSÃO, A VISÃO E A ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO ESTÃO ALINHADAS COM AS ATIVIDADES DESEMPENHADAS?

R: O que mudou bastante é que a alta administração da empresa sempre impõe “metas desafiadoras” a todas as áreas, pois o discurso corrente é

de sempre figurar entre as melhores empresas do segmento (Visão). Em termos de estrutura, a principal mudança está na profissionalização dos principais gestores e na criação do Conselho de Administração (Governança Corporativa). Importante ressaltar que com o aumento da profissionalização, houve um natural aumento da competição entre os profissionais da empresa.

3. VOCÊ IDENTIFICA ALGUMAS VARIÁVEIS EXTERNAS (TECNOLOGIA, POLÍTICA ECONÔMICA, CONCORRÊNCIA, CLIENTES, TENDÊNCIAS SOCIAIS, ENTRE OUTROS) QUE EXERCEM PRESSÃO SOBRE A ORGANIZAÇÃO E SÃO DESENCADEADORES DE MUDANÇAS CONTÍNUAS?

R: A Política Econômica entre outras questões da Economia sem dúvida que têm exercido influência, sobretudo em termos de exportação e relacionamento com outros países (produtores e consumidores de celulose). A Concorrência também é outra variável significativa, por conta de grandes concorrentes locais e gigantes globais. Há um significativo aumento da competição, também, por conta do acentuado número de fusões e aquisições. Outra variável com enorme poder de influência sobre o negócio Suzano é a Tecnologia, pois este é um fator fundamental hoje e para o futuro, em termos de plantio, extração e produção. Mais recentemente, outra variável que vem ganhando força estratégica é a Sustentabilidade. A empresa vem trabalhando duramente para reduzir a utilização de água, para eliminar o despejo de resíduos em

aterros, entre outras questões que fazem parte do que chamamos internamente “Estudos de Alternativas”.

4. HÁ AINDA GRANDE PREOCUPAÇÃO NA EMPRESA NO SENTIDO DE REDUZIR CUSTOS? QUAIS OS IMPACTOS SENTIDOS NA GESTÃO DE PESSOAS, EM TERMOS DE SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES?

R: O que percebo, em quatro meses de empresa, é que a questão da redução de custos é um processo contínuo aqui. Penso que há impactos na gestão de pessoas, mas não tenho elementos para dar maiores detalhes, só acho que, embora eu perceba que a empresa dificilmente demite alguém (há uma certa estabilidade), a rotatividade de pessoal (*turn over*) tem sido elevado em algumas áreas. Não sei exatamente porque.

5. COMO VOCÊ PERCEBE O “CLIMA” DOS QUE FICARAM APÓS AS MUDANÇAS?

R: Mesmo com o pouco tempo na empresa, percebo um certo ceticismo com relação ao futuro. Ainda é corrente, entre os mais antigos, a fala de que “não se sabe bem onde vão dar estas mudanças”. O discurso de “antigamente era diferente (e melhor, é claro) é comum. Mesmo assim, não percebo clima de demissão. A empresa não funciona desta forma, penso que esta fase já passou.

6. QUAIS AS PRINCIPAIS EXIGÊNCIAS EM TERMOS DE FORMAÇÃO E DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS NO PROCESSO DE SELEÇÃO?

R: Bem, o que sei é que o processo que participei teve 12.000 candidatos, na fase de eliminação de currículos; passou-se para 900 na continuação e depois ficaram 200. Houve uma série de dinâmicas com a empresa

(terceirizada) contratada para realizar a seleção. Após as dinâmicas, uma série de entrevistas com gerentes e diretores da empresa, sendo que uma das entrevistas foi em inglês por telefone, o que achei bastante difícil; até chegar a fase da realização de um “painel” na presença de uma banca julgadora.

O que sei é que, de todo este pessoal, fomos 22 contratados. Pode ser coincidência, mas quase todos eram de Universidade de renome (1ª linha), com vivência no exterior e, é claro, inglês fluente; alguns com outro idioma. Em termos de competências, as exigências giraram em torno de: “foco em resultados”, “inovação e criatividade”, “paixão pelo trabalho” e “trabalho em equipe”.

Apesar de tudo isto, não percebo a utilização de todo o meu conhecimento. Idioma, por exemplo, que foi um grande exigência durante todo o processo, nunca utilizei no período em que estou aqui.

7. VOCÊ PERCEBE O PROCESSO DE MUDANÇA COMO UM MOVIMENTO CONTÍNUO E PERMANENTE OU COMO UMA ETAPA JÁ ENCERRADA?

R: É um processo contínuo e permanente. Não há mais como ser diferente, pois a empresa vive em um contexto que exige mudança e aperfeiçoamento contínuos.

8. VOCÊ PERCEBE QUE HÁ PESSOAS QUE CRITICAM O PROCESSO DE MUDANÇA E/OU AINDA SÃO RESISTENTES À MUDANÇA?

R: Infelizmente sim. Para algumas pessoas, está cada vez pior, ou seja, antes era muito melhor. Em alguns casos, há dificuldade de implementação de algumas mudanças (novos processos, documentação,

novos fluxos), principalmente para mim, que sou “nova” na empresa e “nova” em termos de idade.

9. QUAL A SUA PROJEÇÃO EM TERMOS DE FUTURO PARA A EMPRESA?

R: A empresa tem tudo para figurar entre as principais empresas do Brasil e do Mundo, pois há muito espaço para crescer neste segmento. Além disto, a empresa está investindo constantemente em aprimoramento tecnológico e em sustentabilidade. Está investindo fortemente, também, em biotecnologia, o que, sem dúvida, será muito importante em termos estratégicos.

Há, também, um intenso e constante investimento em capacitação/qualificação do pessoas, por meio de programas de treinamento, além de investimentos em educação formal, com subsídios para bolsas de estudo. Entretanto, o que percebo é que, embora haja esta iniciativa, a empresa não tem aproveitado as pessoas internamente.

10.QUAL A SUA PROJEÇÃO EM TERMOS DE FUTURO PARA A SUA CARREIRA, DENTRO OU FORA DA EMPRESA?

R: Como sou bastante jovem e nova na empresa tenho as melhores perspectivas em termos profissionais aqui na empresa. Embora seja formada em Engenharia Química, tenho obtido excelente aprendizado com o gestor da minha área, o que tem me propiciado desenvolver visão sistêmica sobre o negócio. Como consequência disto, começarei, no próximo semestre, um curso de pós-graduação em Finanças, pois comecei a sentir necessidade de conhecimento específicos desta área no

meu dia-a-dia. Além disto, comecei a estudar Espanhol, pois acho importante em termos de futuro.

Agora, é claro, se eu perceber que não estou sendo bem aproveitada e/ou se, de alguma forma, me sentir insatisfeita, procurarei outros desafios.

C.A.F., 25 ANOS (5 MESES NA EMPRESA) – ÁREA INDUSTRIAL

1. VOCÊ ENTENDE QUE A EMPRESA PASSOU POR UM PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA?

R: Sem dúvida o movimento de mudança é percebido. Embora eu tenha chegado há pouco tempo, é bastante nítido que a empresa passou por significativas mudanças. Sei, também, que já foi muito mais intenso do que agora, mas a empresa continua em mudança. Percebo que há algumas pessoas que só agora estão se “aculturando” à gestão profissionalizada. Antes estavam acostumadas à gestão familiar. Naquele momento, os relacionamentos, pelo que ouço falar e/ou reclamar, eram mais importantes que os processos. Há pessoas que hoje dizem que a pressão por resultados é muito maior do que já foi.

2. VOCÊ ENTENDE QUE A IDENTIDADE, OS VALORES, A MISSÃO, A VISÃO E A ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO ESTÃO ALINHADAS COM AS ATIVIDADES DESEMPENHADAS?

R: Sim. A todo instante participo de reuniões nas quais estas questões são colocadas como fundamentais. Não sei como era antes. Há um foco

muito grande em resultados e nas metas estabelecidas pela alta administração.

3. VOCÊ IDENTIFICA ALGUMAS VARIÁVEIS EXTERNAS (TECNOLOGIA, POLÍTICA ECONÔMICA, CONCORRÊNCIA, CLIENTES, TENDÊNCIAS SOCIAIS, ENTRE OUTROS) QUE EXERCEM PRESSÃO SOBRE A ORGANIZAÇÃO E SÃO DESENCADEADORES DE MUDANÇAS CONTÍNUAS?

R: É evidente que a tecnologia exerce grande influência, principalmente porque os concorrentes estão sempre se atualizando e a empresa deve acompanhar o “barco” da inovação tecnológica. Atualmente, a política cambial tem exercido certa influência, mas a empresa está muito mais preparada para enfrentar as ondas de volatilidade da moeda. Os cliente estão cada vez mais exigentes, sobretudo no que tange questões ambientais (minha área) e a empresa deve estar atenta.

4. HÁ AINDA GRANDE PREOCUPAÇÃO NA EMPRESA NO SENTIDO DE REDUZIR CUSTOS? QUAIS OS IMPACTOS SENTIDOS NA GESTÃO DE PESSOAS, EM TERMOS DE SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES?

R: Creio que redução de custo é e será uma constante em ambientes muito competitivos. Atualmente temos estruturas enxutas em termos de pessoas e de processos; os investimentos também devem ser muito bem planejados para que o “pessoal” da área financeira, em especial do orçamento não nos questione muito.

5. COMO VOCÊ PERCEBE O “CLIMA” DOS QUE FICARAM APÓS AS MUDANÇAS?

R: Como eu disse, acho que o pior momento já passou e eu não o vivenciei. Mesmo assim, algumas pessoas ainda se referem ao passado com certo saudosismo. Há, também, algumas pessoas que ainda resistem um pouco a certas mudanças em processos, procedimentos, etc.

6. QUAIS AS PRINCIPAIS EXIGÊNCIAS EM TERMOS DE FORMAÇÃO E DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS NO PROCESSO DE SELEÇÃO?

R: Participei de um processo com 12.000 candidatos e fui contratado juntamente com outros 21, ou seja, foi um processo extremamente rigoroso. Todos os contratados que tive contato eram de universidade de “primeira linha”, falavam inglês fluente, porque foi critério de eliminação, inclusive fizemos entrevista em inglês por telefone e pessoalmente. Além disto, tivemos uma série de testes de raciocínio lógico e raciocínio analítico, somados a teste de conhecimento específico. Tivemos, também, entrevistas com os gestores da área e fizemos dinâmicas de grupo. O que ocorre é que muitos destes conhecimentos testados, ainda não estão sendo utilizados por mim aqui na área.

7. VOCÊ PERCEBE O PROCESSO DE MUDANÇA COMO UM MOVIMENTO CONTÍNUO E PERMANENTE OU COMO UMA ETAPA JÁ ENCERRADA?

R: Sem dúvida que está em movimento. Como já disse, não há como parar o processo sendo que os concorrentes estão sempre evoluindo. Além disto, há a evolução dinâmica do próprio setor.

8. VOCÊ PERCEBE QUE HÁ PESSOAS QUE CRITICAM O PROCESSO DE MUDANÇA E/OU AINDA SÃO RESISTENTES À MUDANÇA?

R: Há, mas pelo que ouço falar já foi muito pior. O problema é que está ficando cada vez mais estreito o caminho para estas pessoas aqui dentro.

9. QUAL A SUA PROJEÇÃO EM TERMOS DE FUTURO PARA A EMPRESA?

R: A empresa tem metas e objetivos bastante audaciosos e, pelo que percebo, irá atingi-los, pois há uma determinação muito grande em todas as áreas, com as quais tenho contato. A empresa vem trabalhando muito seriamente com cenários, inclusive contratou uma empresa só para trabalhar com análise de mercado. Vejo excelentes perspectivas para esta empresa, em um segmento que tem tudo para colocar o Brasil entre os melhores e maiores produtores do mundo. Há muito espaço para a empresa crescer e, pelo que tenho sentido, ela está muito bem preparada para ocupar espaços.

10. QUAL A SUA PROJEÇÃO EM TERMOS DE FUTURO PARA A SUA CARREIRA, DENTRO OU FORA DA EMPRESA?

R: Tenho perspectiva de crescimento profissional, porque percebo que posso crescer junto com a empresa. Penso em fazer especialização em Papel e Celulose, na Universidade de Viçosa e, também, em retomar o mestrado (trancado) em Engenharia Química no Paraná.

**D) TRABALHADORES QUE PASSARAM PELO PROCESSO DE MUDANÇA E CONTINUARAM NA EMPRESA.
S.A.D., 52 ANOS (28 NA EMPRESA) – ÁREA FINANCEIRA**

1. VOCÊ CONSIDERA QUE, PÓS-90, A EMPRESA PASSOU POR UM PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA?

R: Nem me fale, foi um dos piores momentos para mim. Além de o Collor levar todas as minhas economias para ter uma vida mais decente (estava prestes a fechar negócio com um imóvel), a empresa virou uma revolução.

2. VOCÊ ENTENDE QUE A IDENTIDADE, OS VALORES, A MISSÃO, A VISÃO, A ESTRUTURA MUDARAM NA ORGANIZAÇÃO?

R: Sem dúvida que sim. Antes desse período, tudo isto estava mais ligado aos valores do fundador e de seu filho, o Sr. Max. Quanto à estrutura, as mudanças foram enormes.

3. HOUVE UM AUMENTO DA PREOCUPAÇÃO DA EMPRESA NO SENTIDO DE REDUZIR CUSTOS? QUAIS OS IMPACTOS SENTIDOS POR VOCÊ?

R: Muito. Isto virou uma “febre” na empresa, algumas pessoas ficaram muito estressadas com toda aquela situação de pressão. No meu caso, que atuava (e atuo) na área financeira foi uma “loucura”; aumentou o volume de relatórios, no mesmo instante em que se reduziam cargos. Ficamos todos sobrecarregados. Acho que este foi o principal impacto. Muitas funções de outras pessoas foram absorvidas pelos que ficaram, mesmo estes últimos não tendo o conhecimento específico das atividades.

4. HOUVE CORTE DE PESSOAL? E O “CLIMA” DOS QUE FICARAM?

R: Como mencionei, muitos trabalhadores, incluindo gestores, foram demitidos injustamente, sem critérios. Algumas pessoas muito competentes foram demitidas, sem dó, por questões pessoais ou simplesmente em nome da redução de custos. O que mais me chocou foi o fato de alguns superiores não terem tratado o processo de forma transparente, delegando a responsabilidade à empresa e/ou a situação atual do cenário de negócios da época. Alguns executivos foram contratados só para realizar o “trabalho sujo”, que muitos não tiveram coragem de fazer, sem respeito a pais e mães de família. Conheço pessoas que ficaram muito doentes após a saída da empresa. É muito triste, mas houve casos de falecimento, após depressão profunda.

Os que ficaram, passaram a ser chamados de “sobreviventes” e, é obvio ficaram a espera das próximas demissões. O clima era de “velório”, havia muita desconfiança sobre o futuro.

5. EM SUA OPINIÃO, QUAIS FORAM AS PRINCIPAIS MUDANÇAS PERCEBIDAS?

R: Primeiro o aumento da pressão por resultados e a redução dos níveis organizacionais. O processo de “unificação da gestão”, reduziu uma série de postos de comando. Com isto, houve muita confusão de papéis e, com o alto número de demissões, ficamos sobrecarregados de trabalho. Outra mudança significativa foi o aumento da impessoalidade e da distância entre as pessoas, inclusive da própria área. Além disto,

muitas atividades passaram a ser terceirizadas, por exemplo, atualmente não temos nem copeira, nem recepcionista, é tudo automatizado.

6. HOUVE AUMENTO DE EXIGÊNCIAS EM TERMOS DE FORMAÇÃO E DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS? O QUE MUDOU PARA VOCÊ? E PARA OS NOVOS CONTRATADOS?

R: Evidente que sim. Começou a circular na empresa a necessidade de funcionários polivalentes e multifuncionais, porem sem aumentos salariais. No caso dos novos, os processos de seleção exigem além do necessário, o que causa certa frustração nos que chegam. Além disto, existem os programas *trainees*, estes então nem se fale, são altamente competitivos.

7. HOUVE INTERFERÊNCIA EM SUA VIDA PESSOAL? DE QUE FORMA?

R: Claro que houve. Com a insegurança no emprego, mudei vários hábitos de consumo e passei a ter muito mais cuidado com dívidas a médio e longo prazos. Além disto, passei a trabalhar mais (em tempo e volume), dedicando menos tempo a minha família. Isto quando não chegava cansada sem conversar com ninguém.

8. VOCÊ SE SENTE SEGURO ATUALMENTE NA EMPRESA?

R: Embora os tempos sejam outros, não há como se sentir segura, principalmente no meu caso, que já tenho quase trinta anos aqui. De qualquer forma, continuo a aprender coisas novas e pretendo retomar as aulas de inglês, porque freqüentemente me vejo diante de uma situação em que preciso do idioma, assim como continuo aprendendo a lidar com os desenvolvimentos (cada vez mais rápido) da informática.

9. VOCÊ PERCEBE O PROCESSO DE MUDANÇA COMO UM MOVIMENTO CONTÍNUO E PERMANENTE OU COMO UMA ETAPA JÁ ENCERRADA?

R: Acho que não há mais como parar este processo. Ele é contínuo.

10. QUAL A SUA PROJEÇÃO EM TERMOS DE FUTURO PARA A SUA CARREIRA, DENTRO OU FORA DA EMPRESA?

R: Apesar de minha idade e do tempo de empresa, continuo com perspectivas (não muito ambiciosas) para minha carreira. Fora daqui ainda não tenho planos formatados.

C.R.V., 40 ANOS (19 NA EMPRESA) - ÁREA FINANCEIRA

1. VOCÊ CONSIDERA QUE, PÓS-90, A EMPRESA PASSOU POR UM PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA?

R: Passou por muitas mudanças. Nada foi como antes. Mudaram a estrutura, os processos, procedimentos, etc. Como estou há quase 20 anos na empresa, vi de tudo.

2. VOCÊ ENTENDE QUE A IDENTIDADE, OS VALORES, A MISSÃO, A VISÃO, A ESTRUTURA MUDARAM NA ORGANIZAÇÃO?

R: Sim mudaram, mas o Sr. Max deixou muita coisa em termos de valores. A visão mudou com a internacionalização e a estrutura com todos os processos de enxugamento realizados e com foco no resultado mudou o desenho.

3. HOUVE UM AUMENTO DA PREOCUPAÇÃO DA EMPRESA NO SENTIDO DE REDUZIR CUSTOS? QUAIS OS IMPACTOS SENTIDOS POR VOCÊ?

R: Este foi um movimento intenso e muito desgastante. A pressão era muito grande de todos os lados para reduzir o máximo que as áreas podiam. Para mim houve bastante impacto porque sempre trabalhei na área financeira. Era relatório em cima de relatório, projeção em cima de projeção.

4. HOUVE CORTE DE PESSOAL? E O “CLIMA” DOS QUE FICARAM?

R: Muitos cortes, que por sinal geraram uma sobrecarga de trabalho muito grande para os que ficaram. Além de termos de trabalhar mais por conta das mudanças, fazíamos o trabalho dos que foram cortados.

Durante o processo de mudança, muitas pessoas foram demitidas e as que sobreviveram ficaram sobrecarregadas de trabalho, com acúmulo de funções e tarefas, sem alteração no cargo, nem no salário.

Quanto ao clima, ficou muito pesado. As pessoas passaram, com o tempo, a não acreditar mais na empresa e a temer pela própria sorte. Foi um período de muito desgaste de muita desconfiança. Muitas pessoas próximas a nós, com as quais trabalhamos vários anos juntos, ao serem demitidas, enfrentaram muitas dificuldades para se recolocar e, em alguns casos, adoeceram gravemente.

5. EM SUA OPINIÃO, QUAIS FORAM AS PRINCIPAIS MUDANÇAS PERCEBIDAS?

R: O aumento da terceirização: as recepcionistas, as copeiras, os contínuos (todos senhores de idade), entre outros serviços; a gestão profissionalizada; a introdução de novas tecnologias, principalmente equipamentos de informática; novos processos, baseados na ferramenta de gestão SAP. Os relacionamentos ficaram mais “frios” e impessoais

com a mudança na estrutura e com os cortes de pessoal. A sobreposição de funções gerou sobrecarga de trabalho (sem aumento salarial) e passou a comprometer as férias de trinta dias. Além disto, passamos a trabalhar, geralmente, mais de oito horas por dia para evitar acúmulo de trabalho.

6. HOUVE AUMENTO DE EXIGÊNCIAS EM TERMOS DE FORMAÇÃO E DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS? O QUE MUDOU PARA VOCÊ? E PARA OS NOVOS CONTRATADOS?

R: Sem dúvida que houve. Principalmente novas competências. O problema é que não há incentivo da empresa para nos desenvolvermos. Recentemente tentei um curso de inglês e me foi negada a bolsa auxílio. O que mudou é que tenho que me manter sempre atualizado.

No caso dos novos, em especial os *trainees*, é bastante diferente. Há programas de integração e desenvolvimento contínuo. Além disto, o processo de seleção destes jovens é extremamente rigoroso, trazendo para empresa pessoas muito mais preparadas. É evidente que se tornou uma ameaça para os que já estavam aqui (como o meu caso) em termos de crescimento profissional. Não há como competir com eles. *A história de vida e a formação acadêmica deles é muito diferente de muitos de nós que já estamos na empresa há alguns anos e pouco evoluímos em termos de desenvolvimento de novas competências, sejam estas por meio de educação formal (cursos de aperfeiçoamento, pós-graduação, extensão, etc.), seja por meio de treinamentos corporativos.*

7. HOUVE INTERFERÊNCIA EM SUA VIDA PESSOAL? DE QUE FORMA?

R: Houve sim. Passei a não ter planos de longo prazo. O meu único plano de longo prazo é o investimento que estou fazendo em minha filha de onze anos, propiciando a ela escola de qualidade e cursos de idiomas e informática.

8. VOCÊ SE SENTE SEGURO ATUALMENTE NA EMPRESA?

R: Pelo contrário. Como mencionei, aumentaram as exigências, aumentaram o volume e o ritmo de trabalho e, é claro, aumentou a competição interna e externa. Principalmente com os mais jovens. Não descarto a possibilidade de ser substituído por *trainees*. Para completar, não há plano de carreira implementado (está se implementando), portanto não há perspectiva profissional em termos futuros.

9. VOCÊ PERCEBE O PROCESSO DE MUDANÇA COMO UM MOVIMENTO CONTÍNUO E PERMANENTE OU COMO UMA ETAPA JÁ ENCERRADA?

R: Vejo como contínuo, até porque, neste segmento, a tendência é só crescimento. Devem crescer, também, as parcerias, *joint ventures*, fusões e aquisições, o que imporá mudanças. Vejo, atualmente, mudanças muito positivas na área de R.H., com novos sistemas, novos projetos, enfim, uma evolução propiciada pela gestão profissional.

10. QUAL A SUA PROJEÇÃO EM TERMOS DE FUTURO PARA A SUA CARREIRA, DENTRO OU FORA DA EMPRESA?

R: Como já mencionei, em termos futuros, não tenho grandes perspectivas. De qualquer forma, com as mudanças no R.H. tenho uma ponta de esperança. Eu sempre acredito que possa melhorar, apesar de

tudo. Fora daqui, não pensei em nada ainda, não sei se tenho espaço lá fora.

E) TRABALHADORES QUE PASSARAM PELO PROCESSO DE MUDANÇA E SAÍRAM NA EMPRESA.

**V.C.E., 58 ANOS - SUPERVISOR DE PRODUÇÃO – DE 1971 A 2004
(ATUALMENTE TERCEIRIZADO)**

1. VOCÊ CONSIDERA QUE, PÓS-90, A EMPRESA PASSOU POR UM PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA?

R: Sem dúvida que sim, principalmente na parte de processos da fábrica. A introdução de máquinas informatizadas, com controles analógicos, não mais manual.

2. VOCÊ ENTENDE QUE A IDENTIDADE, OS VALORES, A MISSÃO, A VISÃO E A ESTRUTURA MUDARAM NA ORGANIZAÇÃO?

R: Alguns valores permaneceram, principalmente os ligados ao sr. Leon [Feffer]. Com o sr. Max [Feffer] houve mudança. Mas muita coisa mudou com a profissionalização da gestão.

3. VOCÊ IDENTIFICA ALGUMAS VARIÁVEIS EXTERNAS (TECNOLOGIA, POLÍTICA ECONÔMICA, CONCORRÊNCIA, CLIENTES, TENDÊNCIAS SOCIAIS, ENTRE OUTROS) QUE EXERCERAM PRESSÃO SOBRE A ORGANIZAÇÃO E FORAM DESENCADEADORES DA(S) MUDANÇA(S)?

R: Principalmente novas tecnologias. Acho que a implantação do SAP (sistema de informação gerencial) gerou otimização de processos foi decisiva para as mudanças e para o aumento das exigências.

4. HOUVE UM AUMENTO DA PREOCUPAÇÃO DA EMPRESA NO SENTIDO DE REDUZIR CUSTOS?

R: Sim. Em algumas áreas da empresa, em virtude da automação, onde tinham dez pessoas, passamos a encontrar cinco, às vezes três.

5. HOUVE CORTE DE PESSOAL? QUAL A RELAÇÃO COM A SUA SAÍDA?
HOUVE CORTE DE PESSOAL? QUAL A RELAÇÃO COM A SUA SAÍDA?

R: Houve bastante. Essas mudanças já eram esperadas por muitos, entretanto nem todos tinham condições de se recolocar rapidamente. Eu mesmo já estava aposentado e nem pensava em outra ocupação.

6. EM SUA OPINIÃO, QUAIS FORAM OS PRINCIPAIS FACILITADORES E QUAIS FORAM OS PRINCIPAIS DIFICULTADORES DO PROCESSO DE MUDANÇA?

R: A competição fez com que a empresa se movimentasse e, com isso teve de se enxugar. Acho que o que facilitou foi a introdução das tecnologias na produção e o que mais dificultou foi a transição de uma cultura “paternalista” e familiar, para uma outra mais profissional.

7. QUAIS AS PRINCIPAIS MUDANÇAS NO QUE TANGE AUMENTO DAS EXIGÊNCIAS EM TERMOS DE FORMAÇÃO E DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS? VOCÊ ESTAVA DESPREPARADO?

R: Houve exigência de mais escolaridade e muitos dos meus colegas de trabalho, que saíram no mesmo período, tiveram muita dificuldade de se recolocar em empregos “do mesmo nível”. Alguns se submeteram a qualquer coisa para sobreviver, outros voltaram a estudar e/ou se reciclar em conhecimentos técnicos, principalmente baseados em informática”.

8. QUAIS AS PRINCIPAIS DIFICULDADES ENCONTRADAS POR VOCÊ NO MUNDO DO TRABALHO, APÓS SUA SAÍDA DA EMPRESA?

R: Tive de aprender a qualquer custo, a lidar com novas tecnologias pois boa parte do trabalho que realizo hoje está baseado em informática. por isto não consigo atualmente largar meu *notebook*, inclusive nos finais de semana quando estou em casa. Atualmente prestando serviço na produção da empresa por meio de um contrato terceirizado, estou satisfeito, mas não há como negar que não é a mesma coisa, pois não sei até quando estarei prestando este serviço.

9. O QUE MUDOU EM SUA VIDA PESSOAL APÓS A SAÍDA DA EMPRESA?

R: Não foi um processo simples a minha saída, mas eu já esperava por estar, naquele momento, percebendo o ritmo das mudanças e o aumento das exigências em termos de escolaridade e qualificação, principalmente por conta das novas tecnologias e dos novos processos.

10.QUAL A SUA PROJEÇÃO EM TERMOS DE FUTURO PARA A SUA CARREIRA? E PARA A SUA VIDA PESSOAL?

R: Espero continuar prestando serviços nessa área, pois já estou aposentado e tenho muita familiaridade com esse tipo de trabalho.

CAPÍTULO IV

A ANÁLISE E A INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas, com roteiro aberto e semi-estruturado, realizadas com profissionais e ex-profissionais de diferentes níveis hierárquicos (Trabalhadores e Ex-trabalhadores Operacionais / Gestores demitidos / Gestores contratados pós-mudanças / Gestores que permaneceram pós-mudanças), durante o período de abril a agosto de 2007, na cidade de Suzano-SP (sede da empresa e fábrica de papel) e na cidade de São Paulo-SP (escritório administrativo da empresa)

Definiu-se como principal foco a análise das conseqüências geradas pelas transformações organizacionais, no período pós-90, a fim de se identificar quais foram as alterações tecnológicas e organizacionais e quais as principais implicações para os trabalhadores, em termos de competências necessárias e suas formas de aquisição; o clima organizacional pós-mudanças; as reestruturações com redução de custos e o choque de valores e competências entre os que permanecerão e os que chegaram pós-mudanças.

Os dados secundários foram obtidos por meio do *site* da empresa, publicações e documentos da empresa (relatórios, organogramas, fluxogramas, manuais, etc.). A observação assistemática do ambiente organizacional (sede e escritório administrativo) também foi utilizada nesta etapa.

Os dados coletados foram analisados utilizando-se a técnica de análise de conteúdo das entrevistas, em virtude da riqueza de detalhes e da quase sempre freqüente inter-relação com as conseqüências geradas pelas transformações organizacionais sobre os trabalhadores, no período pós-90

No início da década de 90, o Grupo Suzano enfrentou, além da concorrência internacional, a retração da demanda e dos preços entre 1990 e 1993. Esse período foi bastante difícil para o setor de papel e celulose, em virtude das diversas crises econômicas que abalaram o setor nessa década, tais como as crises do México, em 1994, e a asiática e a russa, ambas no início de 1999, que atingiram não só os preços internacionais como a oferta e a demanda mundiais.

Esse período caracterizou-se, também, pelo aumento na produção mundial de celulose e pastas de mercado, que cresceu 4,3% no período entre 1990 e 1999, acompanhando o crescimento das exportações e importações, que apresentaram taxas de crescimento semelhantes, respectivamente de 4,4% e 4,0%³³.

Importante ressaltar que, conforme afirmou um gerente da área industrial, *“o crescimento da produção durante a década se deu como consequência do aumento da demanda externa, tendo em vista que boa parte dessa produção foi direcionada às exportações”*. O maior produtor mundial de celulose e pastas do mercado em termos de volume, naquele período, era o Canadá: sua participação, em 1999, chegou a 27% do total produzido, tendo aumentado em relação a 1990. Os EUA, por sua vez, reduziram a sua participação em cerca de cinco pontos percentuais, apesar de ocuparem, à época, a segunda posição. O Brasil, que ocupava, em 1990, a quarta posição, passou a ocupar a terceira em 1999, tomando o lugar da Suécia.

Cabe notar que, no caso da empresa estudada, entre as inovações destacam-se a automação flexível, passando da economia de tempo através da intensificação do trabalho (taylorismo/fordismo), para uma economia baseada no

³³ Dados BNDES

tempo de otimização da máquina, alterando, assim, significativamente todo o processo produtivo. No caso das inovações organizacionais e de gestão, aproximou-se da chamada Administração Japonesa, utilizando a produção enxuta, com um *just in time* alicerçado em um estoque de segurança. Segundo o Gerente da área industrial, *“o estoque de segurança se faz necessário dadas as características da matéria-prima e do processo produtivo, que não pode parar, em virtude do alto custo do maquinário parado”*.

Essas mudanças constituíram um conjunto de estratégias que visava facilitar a adaptação da empresa à nova configuração da competitividade internacional, a qual exigia não só introdução de novas tecnologias, como também mudanças organizacionais significativas. Os gestores da área industrial e o gestor de uma área de R.H. concordam com esta afirmação e, de forma uníssona e assertiva, declararam que *“essas mudanças só foram possíveis por conta da profissionalização da gestão e do significativo ‘enxugamento de gorduras’ realizado pelas áreas”*. Esta afirmação corrobora HELOANI & PIOLLI (2004-2005:202), para quem

“o acirramento da competição capitalista de forma globalizada leva as empresas a buscar estratégias para a obtenção de ganhos de produtividade por meio da racionalização dos processos produtivos, visualizados pelo uso da microeletrônica e da flexibilidade dos processos de trabalho e de produção, o que implica uma generalizada potenciação da capacidade produtiva da força de trabalho, pela intensificação e precarização do trabalho”

Dentre as mudanças organizacionais, destacaram-se, portanto: a redução dos níveis hierárquicos³⁴, a mudança no perfil do trabalhador (exigência de polivalência e multifuncionalidade³⁵), o redesenho da estrutura hierárquica, exigência de mão de obra mais qualificada, programas internos de aprendizagem,

³⁴ Antes da mudança organizacional a Estrutura Organizacional da empresa possuía mais de cinco níveis hierárquicos, atualmente apenas três, conforme demonstrado anteriormente.

³⁵ Termos cada vez mais presentes no discurso empresarial.

e “*uma atitude gerencial diferente daquela predominante na gestão fordista, o mesmo se aplicando para o ambiente e a cultura organizacional*” (RUAS, 1994: 04).

Desta forma, com os movimentos de reestruturação, houve significativa redução no número de trabalhadores. Segundo dados da empresa, antes desse período atuavam aproximadamente 6.500 trabalhadores, quadro que foi reduzido para aproximadamente 2.500. Estes números revelam que, embora o enxugamento de pessoal tenha se dado ao longo da década e de forma gradual, foi bastante expressivo. Outra consequência da reestruturação foi a flexibilização nas relações de trabalho, via terceirização e subcontratação.

Importante ressaltar que todos os movimentos acarretaram consequências para os trabalhadores, que ou foram demitidos nos programas de enxugamento e tiveram várias dificuldades para se recolocar ou permaneceram na empresa e tiveram de se adaptar ao novo contexto que, em geral, impunha aumento de exigências em termos de competências e/ou escolaridade.

Esses movimentos — tendência em vários segmentos — HARVEY (1992:143) chamou de “radical reestruturação do mercado de trabalho”. Segundo este autor,

“diante da forte volatilidade do mercado, do aumento da competição e do estreitamento das margens de lucro, os patrões tiraram proveito do enfraquecimento do poder sindical e da grande quantidade de mão-de-obra excedente (desempregados ou subempregados) para impor regimes e contratos de trabalho mais flexíveis”

E, da mesma forma que ocorreu em várias indústrias, apesar da redução drástica de pessoal, a empresa aumentou sua eficiência produtiva, em virtude das reestruturações tecnológicas e organizacionais, o que configura o movimento de

reestruturação produtiva, intensificando a utilização de novos maquinários (novas tecnologias) e exigindo novas competências dos trabalhadores, o que reforça a conceituação de DRUCKER (1992:28), sobre o *“desconectamento entre produção industrial e o emprego industrial”*. Para este autor,

“...uma empresa que coloque a preservação dos empregos industriais produtivos na frente da competitividade internacional (a qual implica continuado enxugamento desse tipo de empregos) brevemente não mais terá nem produção nem empregos” (DRUCKER,1992:25).

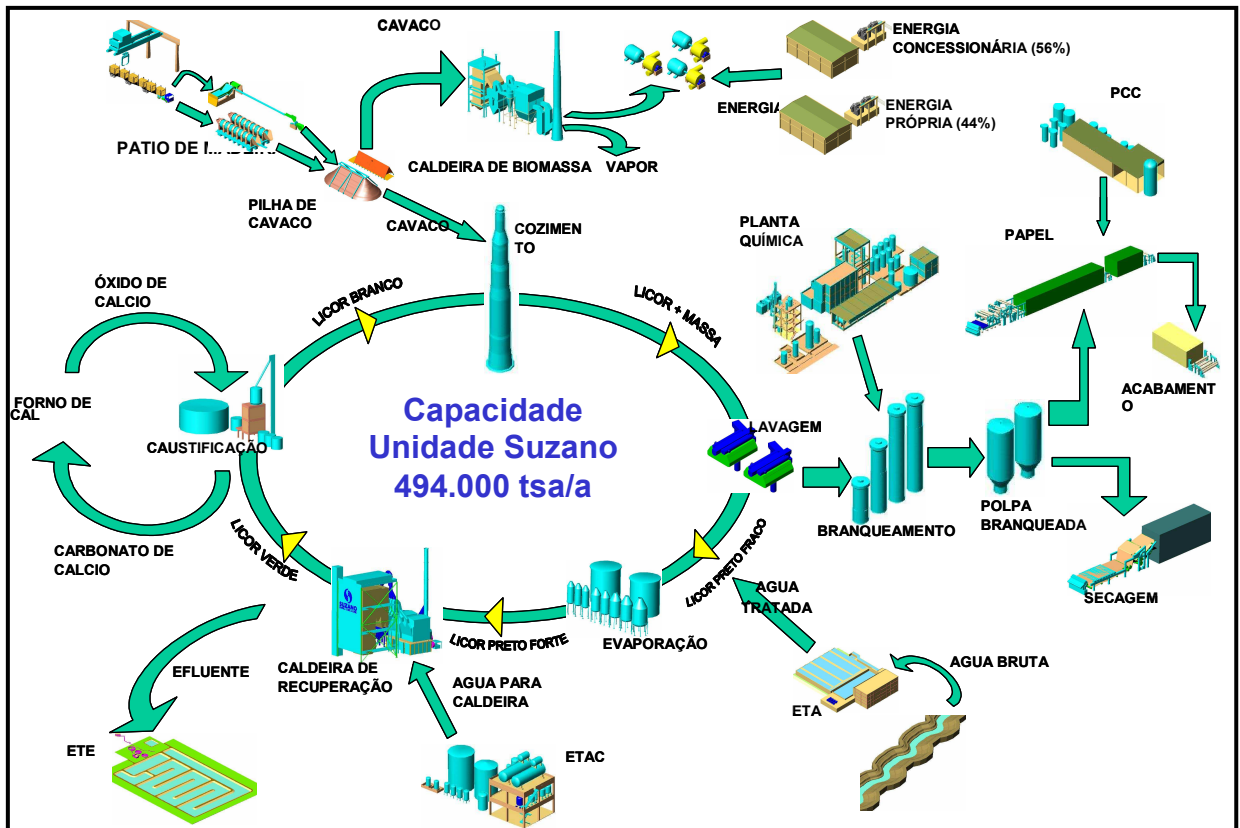
Portanto, como estratégia de sobrevivência nos novos tempos “pós-globalização” e pós-abertura comercial, a Unidade Suzano Papel e Celulose, a fim de minimizar as incompatibilidades existentes entre o novo cenário e processo produtivo (vigente à época), marcado por uma rigidez em termos de organização e com baixo índice de automação (aproximadamente 20%), promoveu várias mudanças com o intuito de criar um modelo de organização do trabalho mais condizente com a nova realidade, aumentando a eficiência homem/máquina.

Durante esse período, segundo depoimentos de todos os gestores entrevistados, o Grupo Suzano investiu maciçamente na melhoria de sua eficiência tecnológica, gerando produtos de maior valor agregado e associando-os à melhoria ambiental, o que permitiu o alcance de padrões internacionais de produtividade, qualidade dos produtos e proteção ao meio ambiente (na atividade florestal e na industrial). Ess se tornou uma prática corrente neste segmento, assim como em vários outros, seguindo as projeções de DRUCKER (1992:25),

“se uma empresa, um ramo industrial ou um país, durante o próximo quarto de século, não aumentar drasticamente a produção industrial e, ao mesmo tempo, não reduzir a força de trabalho produtiva, pode perder a esperança de manter sua capacidade competitiva — ou sequer continuar desenvolvido”

O processo que antes estava alicerçado na forma de organização do trabalho fordista, produzindo, na Unidade Suzano, cerca de 320.000 toneladas/ano, com aproximadamente 5.200 trabalhadores passa, durante a década de 90, a utilizar novos processos, sob influência do toyotismo, adotando sistemas em rede — menos rígidos —, introduz novas tecnologias importadas dos principais centros tecnológicos e redesenha o espaço físico e o processo de produção. Ademais, aumenta, durante este período, o índice de automação para 80%, passando a produzir muito mais com menos pessoas, chegando em 2006, a produzir 494.000 toneladas/ano (quadro 14), com aproximadamente 1.800 trabalhadores, o que denota claramente o movimento de reestruturação produtiva realizado pela empresa.

Quadro 14– Fluxograma de Produção de Celulose – Unidade Suzano



Assim, com muito mais eficiência na utilização do maquinário, justifica-se o significativo número de trabalhadores desligados, conforme citado anteriormente, e reforça a referência de HARVEY (1992:140) sobre “*novas experiências nos domínios da organização industrial e da vida social e política*”, as quais o próprio autor relacionou à “*passagem para um regime de acumulação inteiramente novo — a acumulação flexível*”. E isso porque o sistema de produção em massa ficou muito rígido e dispendioso para as características da nova economia (CASTELLS, 2005:212). Na visão deste autor, “*as transformações promovidas em muitas das grandes empresas ao longo das duas últimas décadas do século XX não têm como principal justificativa a introdução de um novo e ‘melhor método’ de produção, mas a crise de um modelo antigo e poderoso, porém excessivamente*

rígido associado à grande empresa vertical e ao controle oligopolista dos mercados”.

A empresa promoveu, também, a desverticalização do processo produtivo, de forma que algumas das atividades até então por ela desempenhadas passassem a ser delegadas a empresas terceirizadas, uma prática comum em meados da década de 90, nos mais variados segmentos, que cumpre o objetivo de assumir as responsabilidades técnicas e, ao mesmo tempo, funciona como uma tentativa de transferência das responsabilidades trabalhistas para terceiros (HARVEY, 1992). Segundo CASTELLS (2005:215), *“o que é importante neste modelo é a desintegração vertical da produção em uma rede de empresas, processo que substitui a integração vertical de departamentos dentro da mesma estrutura empresarial”*, prática que desonera a empresa e a torna mais enxuta, em termos de pessoal e, principalmente, de custos.

É exatamente sob estas condições que a empresa estudada migra do modelo fordista de organização do trabalho para uma “aproximação” com as técnicas japonesas de produção, baseadas em redes de subcontratação ou terceirização. Segundo DRUCK (2001:123), *“é parte da estrutura produtiva da economia japonesa uma relação de complementaridade entre as grandes empresas e as micro, pequenas e médias empresas”*. Ainda segundo a autora, *“estas várias empresas fornecem os mais variados tipos de insumos, intermediários, produtos, embalagens e até mão-de-obra temporária”*, exatamente como passou a ocorrer com a empresa estudada.

O esforço de racionalização, via redução de custos, foi bastante intenso, sobretudo após o processo de “Unificação da Gestão” ³⁶. Várias áreas e atividades foram repensadas e reestruturadas, principalmente com o aumento da introdução da tecnologia microeletrônica na produção, somado a um processo de automação nos escritórios administrativos. Nas palavras de um dos gestores da área industrial, nesse período, *“houve um movimento de racionalização do processo produtivo da empresa, com a introdução de um novo maquinário e, sobretudo, com a adoção de novas formas de organização e controle dos trabalhadores”*.

Como consequência, a subcontratação passou a ser uma prática corriqueira no cotidiano da empresa, o que indiretamente, na visão do gestor da área financeira, *“passou a contribuir para a perda progressiva, por parte dos trabalhadores, daqueles direitos que antes fundamentavam as relações de trabalho na empresa”*.

A terceirização ocorreu em fases, de forma gradual e contínua: inicialmente, a empresa subcontratou alguns serviços gerais (restaurante, vigilância, limpeza e mensageiros) que, na realidade, não eram serviços essenciais da empresa, ou seja, não faziam parte do negócio. Num segundo momento, a empresa passou a terceirizar alguns serviços ligados à atividade produtiva, o que, em geral, se mostrou mais complexo em virtude da dificuldade de identificação de fornecedores que possuíam as competências adequadas às novas necessidades, visto que, na empresa, houve uma série de manifestações de restrições quanto à confiabilidade das relações com os “novos” fornecedores. Neste caso, alguns trabalhadores da própria empresa, foram demitidos e

³⁶ O Processo chamado Unificação da Gestão ocorreu com a sinergia entre a estrutura da Unidade Suzano e a estrutura da Bahia Sul, transformando-se, desta forma, em uma única estrutura.

recontratados como terceiros. É o caso de um ex-trabalhador fabril (que atualmente presta serviço como terceiro) que se declarou bastante satisfeito com o serviço que presta hoje na área produtiva da empresa. Para ele, *“por ter trabalhado por mais de vinte anos na empresa, já conheço os atalhos e me dou muito bem com o pessoal. Isto facilita o meu trabalho”*.

Identificou-se, porém, que a flexibilização das relações de trabalho, por meio de subcontratações, passou a significar para os trabalhadores um aumento de exigência em relação às competências, com maior “adaptabilidade” às modificações no conteúdo das atividades e preparados para confrontar o evento e resolver os problemas que revelam ou que geram (ZARIFIAN, 2001:41).

Nesse sentido, afirma GARCIA (2006:04),

“as conseqüências diretas trazidas pela ampliação do leque das qualificações são a intensificação do trabalho e, mais grave, o enfraquecimento do poder de barganha dos sindicatos, visto que a ‘multifuncionalidade’ dos trabalhadores num ambiente de enxugamento dos níveis ocupacionais na empresa dificulta o conhecimento mais preciso e o controle da estrutura ocupacional”.

Apesar das conseqüências diretas e indiretas, conforme DRUCK (2001:129), *“o discurso hegemônico no meio empresarial tem como tema central a busca por competitividade, a necessidade de inserção na nova ordem globalizada da economia, a sobrevivência e a superação da crise econômica nacional”*. Segundo a autora, há ainda o reforço do discurso segundo o qual, *“para atingir tais objetivos, define-se a urgência em ‘modernização organizacional’, em se adotar os novos padrões de gestão e organização da produção e do trabalho”*.

Segundo o gestor da área industrial, *“algumas exigências, como raciocínio lógico e raciocínio analítico passaram a ser fundamentais, assim como escolaridade mínima de nível médio e/ou formação técnica ou tecnológica,*

inclusive para trabalhadores operacionais. Dos gestores em geral, independentemente de atuarem em áreas técnicas, exige-se escolaridade superior, além de competências em gestão (e eu me incluo), tais como liderança, gestão de pessoas, trabalho em equipe e negociação". Essas exigências se tornaram comuns para busca da excelência empresarial.

Interessante notar que se tornou bastante presente nas respostas dos gestores da empresa a idéia que envolve *"busca da eficiência em resultados, modernização tecnológica com redução de custos e com conseqüente aumento da competitividade"*. Já para um gestor da área financeira, há mais de 25 anos na empresa, *"foi um processo maluco! Nas palavras dele, "houve, de uma hora para outra, mudanças nos processos, nas regras e nos relacionamentos"*. Para ele, *"foi extremamente traumático, pois o clima interno ficou péssimo e as pessoas questionadoras do processo passaram a ser vistas como rebeldes e, por conta disto, muitos foram demitidos"*.

Essa questão do clima organizacional também se configura em importante conseqüência gerada pelos movimentos de mudança organizacional. Em muitos casos, conforme analisado nas entrevistas, os trabalhadores sentiram-se como "sobreviventes" e, alguns deles, muito inseguros quanto ao futuro dentro e fora da empresa. E, embora esteja bastante alinhado com o discurso da alta administração atual da empresa, um dos principais gestores da área industrial concorda que o processo de mudança tenha sido bastante conturbado no início e reconhece que houve significativa alteração no clima organizacional, sobretudo por conta das indefinições quanto ao futuro de muitos trabalhadores.

Na fala desse gestor, *"a mudança teve três significativos períodos: o primeiro foi o da instalação do caos, período no qual a redução de custos e de*

desperdícios foi imposta de uma forma mal planejada e, até mesmo predatória, em alguns casos”. Dos números citados anteriormente sobre redução da força de trabalho, boa parte ocorreu nesta primeira etapa, chamada pelo gestor de “forma mais rápida, porém muito arriscada”. Ele entende que, embora houvesse a (irreversível) necessidade de enxugamento do quadro, “muitas pessoas poderiam, naquele momento, ter sido realocadas em novas funções, as quais estavam surgindo com a implementação das novas tecnologias e dos novos processos”.

O segundo momento da mudança, *“foi o da ordenação. Segundo ele, aquele foi o momento em que os processos organizacionais e industriais, que passaram a utilizar as novas tecnologias começaram a fluir e parte dos processos de terceirização e subcontratação de serviços foram revistos”. O terceiro período foi por ele classificado como “o período da busca de resultados, no qual se passou a valorizar a estruturação em rede, concomitantemente ao início dos processos de fusões, aquisições e joint ventures”.*

Esse “novo modelo” exigiu a flexibilização das relações de trabalho, gerando, conseqüentemente, o enfraquecimento da capacidade de reação dos trabalhadores na defesa de seus interesses. Na visão de um ex-trabalhador fabril, hoje prestando serviço como terceirizado, essas mudanças já eram esperadas por muitos, entretanto nem todos tinham condições de se recolocar rapidamente. Ele mesmo afirma, *“eu já estava aposentado e nem pensava em outra ocupação. Não foi um processo simples a minha saída, mas eu já esperava por estar, naquele momento, percebendo o ritmo das mudanças e o aumento das exigências em termos de escolaridade e qualificação, principalmente por conta das novas tecnologias e dos novos processos”.*

Afirmou, também, que muitos de seus colegas de trabalho, que saíram no mesmo período tiveram muita dificuldade de se recolocar em empregos “do mesmo nível”, confirmando a tese das pesadas conseqüências para os trabalhadores. Nas palavras dele, *“alguns se submeteram a qualquer coisa para sobreviver, outros voltaram a estudar e/ou se reciclar em conhecimentos técnicos, principalmente baseados em informática”*. Neste quesito, ele mesmo reconhece que teve de aprender a qualquer custo, pois avalia que *“boa parte do trabalho que realizo hoje, está baseado em informática, por isto não consigo atualmente largar meu notebook, inclusive nos finais de semana quando estou em casa”*. Atualmente prestando serviço na produção da empresa, conforme citado, por meio de um contrato terceirizado, está satisfeito, mas reconhece: *“não é a mesma coisa, pois não sei até quando estarei prestando este serviço”*.

Tanto os trabalhadores que permaneceram na empresa, após as várias etapas das mudanças, quanto os que saíram, apontaram os anos que sucederam à chamada abertura comercial no Brasil como um dos principais motivadores das mudanças, visto que trouxeram impactos para a, então vigente, política industrial protecionista, expondo as empresas brasileiras à competição internacional, muitas das quais viram-se frente aos imperativos de desenvolvimento de estratégias e de atualização tecnológica, melhoria da qualidade e eficiência produtiva.

Segundo um gerente da área industrial da empresa, que passou por todas as mudanças, *“o cumprimento de especificações de produtos e processos, principalmente no tocante ao controle ambiental (pelas características da matéria-prima) e ao aumento da interação com os clientes, passou a ser uma exigência sine qua non”*. Na visão de um gestor da área comercial, que deixou a empresa em meados da década de 90, *“a abertura comercial obrigou a empresa e,*

sobretudo, os gestores, em geral, a pensarem em alternativas viáveis e um novo cenário que se descortinava, colocando a empresa frente a frente com gigantes internacionais”.

As alternativas para muitas empresas, dentre as quais se incluem as do setor de papel e celulose, foram: a modernização do parque industrial, com base na importação de tecnologia de ponta (*high tech*); a reestruturação organizacional e de processo produtivo, bem como a utilização de novas formas de captação de recursos externos.

Nesse ponto, as visões são diversas e, às vezes, contraditórias. De certa forma, os gestores que permaneceram na empresa entendem que a modernização do maquinário e, sobretudo, dos processos era uma questão de sobrevivência, principalmente porque os competidores internacionais já estavam preparados para os “novos tempos”. E, embora todos os entrevistados concordem que os investimentos em tecnologia de ponta eram extremamente necessários, há os que discordem da reengenharia de processos que foi realizada. Um ex-gestor da empresa, atualmente ainda ressentido com sua demissão, afirmou ter sido injustiçado no processo de reestruturação organizacional, visto que, na visão dele, *“não houve critérios claros, simplesmente entenderam que eu não servia mais para a empresa, depois de quase vinte anos de dedicação”*. Ainda segundo este ex-gestor, *“a empresa focalizou os mais antigos e os que tinham salários mais altos e eu me enquadrava nos dois quesitos. A partir daí, me tornei apenas um número”*. Procedimentos como esse, na década de 90 ³⁷, foram muito utilizados em empresas que passaram por programas de reengenharia e de enxugamento de estrutura e de pessoas.

³⁷ Sobre o tema, ver HELOANI, R. (2003:220).

Apesar de muitos entrevistados que vivenciaram o processo de mudança na empresa estudada terem demonstrado preocupação com as conseqüências, sobretudo o aumento de exigências em termos de competências profissionais, há muita influência do discurso empresarial — sobre competitividade e modernização de processos — presente em suas falas, sobretudo na dos mais jovens, confirmando HELOANI & PIOLLI (2004-2005:206) que afirmam:

“os novos métodos de gestão que pretendem o envolvimento do trabalhador no novo processo produtivo (funções de concepção) e do trabalho em equipe, transformam trabalhadores em aliados das organizações, pela manipulação da subjetividade”.

Nas entrevistas realizadas com jovens *trainees*, recém contratados, é nítida a internalização do discurso da empregabilidade como responsabilidade dos indivíduos, associada à uma política de seleção da empresa, transferindo responsabilidade — da não-contratação ou da demissão — ao trabalhador (HIRATA, 1997:33). E corrobora PAIVA (2001:58), para quem, com a discussão atual de empregabilidade, *“transfere-se do social para o individual a responsabilidade pela inserção profissional dos indivíduos”*, convertendo-se, assim, segundo a autora, *“num corolário de conhecimentos, habilidades e esforço individual de adequação”*.

Esse discurso faz parte do cerne das discussões sobre flexibilização — descentralização, terceirização e subcontratação — e posiciona a competência como atributo individual, fator preponderante para a sobrevivência/permanência do trabalhador no Mundo do Trabalho, individualizando a responsabilidade do desemprego e dos baixos salários aos próprios trabalhadores por não possuírem as competências necessárias para ingressarem e/ou se manterem no mercado de trabalho (HIRATA, 1997).

Nessa perspectiva do aumento das exigências de competências, cabe ressaltar que esses *trainees* — há cinco meses na empresa — passaram por um processo de seleção que envolveu 22.000 candidatos; da segunda fase participaram 2.000 aprovados, depois 900, até que, neste “funil”, 22 foram aprovados e, posteriormente, contratados. Na fala de uma *trainee*, *“pode parecer coincidência, mas quase todos os aprovados, pelo menos os que eu tive contato, falavam fluentemente o inglês — entrevistas em inglês, pessoalmente e por telefone, se configuravam como etapas eliminatórias do processo — eram formados em universidades chamadas de primeira linha (muitas públicas) e tinham experiência fora do país”*.

Esse é outro processo que caracteriza o cerne desta tese, as conseqüências para os trabalhadores. Nesse caso, em especial, há duas questões importantes a serem tratadas: as exigências em termos de competências para os candidatos, dado o rigor do processo e aumento da pressão sobre os trabalhadores da empresa, que passam a competir com os novos entrantes, geralmente em condições muito inferiores.

Em WRIGHT MILLS (1969:15) encontra-se apoio para a discussão que envolve a questão da relação competência e emprego, visto que, se o desemprego é experimentado como o resultado de um sistema econômico ineficiente e desumano, pode-se tentar reestruturar o sistema. Mas, se o desemprego é percebido como uma falha do indivíduo dificultará a ação coletiva.

Para este autor,

“quando, numa cidade de cem mil habitantes, somente um homem está desempregado, isso é seu problema pessoal, e para sua solução examinamos adequadamente o caráter do homem, suas habilidades e suas oportunidades imediatas. Mas quando numa

nação de 50 milhões de empregados, 15 milhões de homens não encontram trabalho, isso é uma questão pública...”

Por outro lado, embora não seja privilégio da empresa realizar processos de atração e *captação de trainees* extremamente rigorosos, essa prática passou a absorver uma mão-de-obra cada vez mais competente e, por sua vez, cada vez mais exigente, configurando-se, em alguns casos, uma verdadeira ameaça para gestores e/ou aspirantes a esta posição que estão na empresa. Esta situação se evidenciou na fala de um analista da área financeira, com quase 20 anos de empresa, que se sente ameaçado, ao afirmar *“não ter condições de competir, atualmente, com estes jovens talentos que estão chegando à empresa”*. Segundo ele, *“a história de vida e a formação acadêmica deles é muito diferente de muitos de nós que já estamos na empresa há alguns anos e pouco evoluímos em termos de desenvolvimento de novas competências, seja por meio de educação formal (cursos de aperfeiçoamento, pós-graduação, extensão, etc.), seja por meio de treinamentos corporativos”*.

Outro ponto importante abordado pelo analista foi a falta de perspectiva profissional, apesar de tanto tempo na empresa, e de ter passado pelas principais mudanças, em virtude da ausência de um plano de carreira e de um direcionamento em termos de definição de papéis, o que tem gerado sobrecarga de trabalho. Segundo ele, *“durante o processo de mudança, muitas pessoas foram demitidas e as que sobreviveram ficaram sobrecarregadas de trabalho, com acúmulo de funções e tarefas, sem alteração no cargo, nem no salário”*. Esta falta de perspectiva o levou a desabafar: *“atualmente, estou investindo mais em minha filha de onze anos, propiciando a ela escola de qualidade e cursos de idiomas e informática, do que em mim mesmo”*, restringindo, assim, a sua própria

perspectiva de emprego (e/ou trabalho) ³⁸ num horizonte de médio e/ou longo prazo (SENNET, 1998).

Na mesma linha desse analista, outra analista da mesma área, com mais de vinte anos de empresa, também afirmou ter sido vítima da sobrecarga de trabalho, em decorrência dos processos de enxugamento. Segundo ela, *“muitas funções de outras pessoas foram absorvidas pelos que ficaram, mesmo [estes últimos] não tendo o conhecimento específico das atividades”*. Aponta, ainda, que os que acumularam funções, tiveram de buscar, de forma autônoma, a qualificação necessária para a realização das “novas” atividades. Nesse momento, para os dois analistas, *“passou a imperar na empresa o discurso do funcionário polivalente e/ou multifuncional, mas sem alterações de cargo ou salário”*. Esse discurso, evidenciando a necessidade de qualificação adequada dos trabalhadores ao novo modelo decorrente do processo de reestruturação produtiva³⁹, muito recorrente no contexto empresarial e na literatura de negócios, provoca uma série de tensões no ambiente de trabalho porque, assim como o discurso da empregabilidade, delega ao trabalhador a responsabilidade de possuir ou não a competência da polivalência e/ou da multifuncionalidade. Na visão de CATANI *et alli* (2000:07),

[...] o desenvolvimento dessa polivalência e flexibilidade profissional (profissional multicompetente) incluiria a identificação de habilidades cognitivas e de competências sociais requeridas no exercício das diferentes profissões, bem como nos diferentes ramos de atividade. Inclui também o repensar dos perfis profissionais e dos programas de formação, qualificação e requalificação de diferentes instituições formadoras, tais como escolas, universidades, sindicatos, empresas e ONGs.

³⁸ Para maiores esclarecimentos sobre os conceitos, ver LAZZARESCHI, N. *Trabalho ou emprego?* São Paulo: Paulus, 2007.

³⁹ Ver HELOANI, R. & PIOLLO, E. (2004-2005)

Assim, de acordo com os autores, passa a haver um movimento de co-responsabilização para se atingir os níveis esperados, conforme as necessidades apresentadas pelos mais variados contextos, respeitando-se as individualidades (premissa do conceito de competência) e evitando-se a padronização de conceitos.

Em geral, esse discurso esteve relacionado com os enxugamentos, que nas respostas dos entrevistados que passaram pelo processo de mudança, foram apontados como uma das principais causas, além da abertura comercial e do conseqüente aumento da competição, de um processo chamado “unificação da gestão”, no qual as unidades do grupo se fundiram e, assim, muitas áreas ficaram com trabalhadores em duplicidade para realizar a mesma função.

Na concepção da analista financeira, *“muitos trabalhadores, incluindo gestores, foram demitidos injustamente e sem critérios”*. Para ela, *“algumas pessoas muito competentes e com boa formação foram demitidas por questões pessoais ou simplesmente em nome da redução de custos”*. E, conforme declarou, o que mais a chocou foi o fato de *“alguns superiores não terem tratado o processo de forma transparente, delegando a responsabilidade à empresa e/ou a situação atual do cenário de negócios da época”*. Relata, ainda, que alguns executivos foram contratados para realizar *“o trabalho sujo, que muitos não tiveram coragem de fazer, sem respeito a pais e mães de família”*. Muitas vezes, para manter seu lugar, conservar seu cargo, sua posição, seu salário, suas vantagens e não comprometer seu futuro e até sua carreira, estes gestores precisaram colaborar (DEJOURS, 1999).

Os dois analistas, enfim, por terem passado por todas as fases da mudança, afirmam terem vivido momentos de angústia e de total insegurança

com relação ao futuro profissional. Afinal, segundo BROM (2006:118), *“quem perde o vínculo social do trabalho, sobretudo em países como o Brasil, arrisca-se a experimentar desestabilizações de toda sorte — sociais, materiais, emocionais e psíquicas — que levam a uma crescente degradação de sua situação”*. Neste sentido, os analistas afirmaram que *“muitas pessoas próximas, que trabalharam durante vários anos juntos, ao serem demitidas, enfrentaram muitas dificuldades para se recolocar e, em alguns casos, adoeceram gravemente”*.

Outra decisão estratégica da empresa, importante para este trabalho, figurou no início da década de 90: a instalação no exterior de dependências próprias, com pessoal próprio, visando estabelecer relacionamento próximo com seus principais clientes internacionais, em um ambiente, a partir de então, global, reforçando CASTELLS (2005:297), para quem, *“havendo uma economia global, também deveria existir um mercado de trabalho e uma força de trabalho global”*.

Essa também foi uma decisão que trouxe conseqüências para os trabalhadores, visto que alguns tiveram de se transferir, em geral com (ou sem) suas famílias, para outros países, muitas vezes para ambientes completamente desconhecidos (e nem sempre receptivos) ⁴⁰, intensificando o movimento de trabalhadores circulando por nações e continentes, ilhas e arquipélagos e expressando boa parte do funcionamento do mercado mundial de força de trabalho (IANNI, 1996:183). CASTELLS (2005:304), discordando parcialmente de IANNI no tocante à expressão “mercado mundial da força de trabalho”, afirma *“embora não haja um mercado de trabalho global unificado e, conseqüentemente, não exista uma força de trabalho global, há, na verdade, interdependência global*

⁴⁰ Estes trabalhadores podem ter encontrado situações adversas, chamadas por IANNI (1996:171), *“aspectos mais evidentes da questão social presente na sociedade global”*, tais como: ressurgência de movimentos raciais, nacionalistas, religiosos, separatistas, xenófobos, fundamentalistas...

da força de trabalho na economia informacional” a qual, segundo o autor, “caracteriza-se pela segmentação hierárquica da mão-de-obra não entre países, mas entre as fronteiras”. A prática de expatriação de trabalhadores, em geral qualificados, adotada pela empresa estudada faz parte do contexto de internacionalização, reestruturação, consolidação e administração flexível, pelo qual passaram muitas empresas, assim como o Grupo Suzano, e que, na visão de CASTELLS (2005:304), “são induzidas e possibilitadas pelo impacto interligado da globalização econômica e difusão de novas tecnologias da informação”.

Interessante que, na fala de um gestor da área de recursos humanos, muitas dessas mudanças ocorreram naturalmente. Ele entende que *“os vários processos foram acontecendo, de forma gradual, como consequência das mudanças organizacionais”*, contrastando com depoimentos de outros trabalhadores da empresa que entenderam a mudança como bastante traumática. No caso dos enxugamentos e das conseqüentes demissões, este gestor afirma: *“algumas pessoas simplesmente passaram a não mais se encaixar do ‘novo’ perfil exigido e por isto, se demitiram ou foram demitidas”*.

Assim como outros, o gestor de recursos humanos concorda que a abertura comercial, a concorrência e a tecnologia exerceram marcante influência nos processos de mudança da empresa. Para ele, *“a partir da intensificação da competição, o foco em resultados e, conseqüentemente, foco em alta performance das pessoas foram as mudanças que mais atingiram a área de recursos humanos”*. Em virtude disto, o aumento das exigências em termos de competências e formação passou a ser encarado pelos gestores das mais variadas áreas, incluindo recursos humanos, como natural. Houve, ainda, segundo ele, *“aumento dos investimentos em desenvolvimento de pessoas e*

intensificação das discussões sobre atração, captação e retenção, via políticas atrativas de carreira, remuneração e benefícios”, o que se tornou comum em muitas empresas como estratégia de atração e retenção de jovens talentos.

Isso porque, como se sabe, que os jovens têm valorizado uma série de questões anteriormente não entendidas como essenciais por empresas, sobretudo por gestores. Por exemplo, boa parte dos chamados jovens talentos dão muita importância a fatores como: valorização direta do trabalho, equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal, identificação com valores da empresa, perspectiva profissional, políticas de desenvolvimento e, em menor grau, política salarial e de benefícios compatível com o mercado.⁴¹

Entretanto, os investimentos da empresa em desenvolvimento de competências e em novas políticas de recursos humanos ainda não estão implantados e alimentam certo ceticismo por parte de trabalhadores mais antigos. Já com relação aos jovens talentos, no caso os *trainees*, há consenso entre gestores e trabalhadores no que diz respeito aos investimentos para atração e retenção de desenvolvimento constante deste pessoal. Os próprios *trainees* afirmaram nas entrevistas participar periodicamente de programas de integração e de desenvolvimento de novas competências. No entanto, afirmaram também que o grau de exigências nas várias etapas do processo de recrutamento e seleção é muito superior às necessidades encontradas por eles no ambiente de trabalho, pelo menos neste início na empresa.

Nesse sentido, conforme afirma Salm (1992),

"Os atributos valorizados nos trabalhadores que operam nos novos ambientes são radicalmente distintos. De novo, como há cem anos,

⁴¹ Ver Pesquisa da Fundação Dom Cabral – Atração e Retenção de Jovens Profissionais com Potencial de Desenvolvimento em Empresas de Pequeno e Médio Porte, que também pode ser aplicada a Grandes Empresas, como a estudada.

trabalhar numa indústria moderna não é para qualquer um. A nova cultura industrial que emerge neste final de século requer outro perfil de qualificação, composto de atributos como: raciocínio lógico, autonomia, articulação verbal; capacidade de iniciativa, de comunicação, de cooperação e de tomada de decisões. Como se vê, o contrário do exigido da massa de semiquualificados que se adaptou aos métodos "fordistas".

No entanto, esse aumento de exigências tem se confrontado com as dificuldades encontradas por grande parte dos trabalhadores jovens que, além de apresentarem baixos índices de escolarização, têm deficiências de ordem técnica e tecnológica, classificados por alguns estudos como "analfabeto funcional". Segundo estudo do DIEESE⁴² a taxa de desemprego entre os jovens no Brasil é 30% superior à encontrada na média da OCDE, para a mesma faixa etária. Nas seis maiores regiões metropolitanas do País, dos 3,24 milhões de trabalhadores sem emprego, 1,47 milhão está na faixa entre 16 e 24 anos e representa 45,5% dos desempregados destas regiões.

Com relação à qualificação, segundo a Coordenação de Trabalho e Rendimento do IBGE, apenas um quinto dos brasileiros ocupados, das mesmas regiões metropolitanas do estudo do DIEESE, já cursou ou está frequentando um curso de qualificação profissional. E, por esta razão, conforme a pesquisa, apenas 13,6% da população ocupada destas regiões têm salário superior a R\$ 1.750.

Essa questão, quando avaliada por faixa etária, indica que na população entre 15 a 17 anos ocupada, apenas 24% está na escola e na faixa entre 18 e 24 anos, o índice de escolarização não alcança 30%⁴³.

⁴² O estudo "A ocupação dos jovens no mercado de trabalho metropolitano-2006", do Departamento Intersindical de Estudos Sócio-Econômicos (Dieese), foi elaborado a partir de informações fornecidas pelo Ministério do Trabalho. Cabe ressaltar que a pesquisa analisou São Paulo, Belo Horizonte, Porto Alegre, Recife, Salvador e Distrito Federal.

⁴³ Entre os países industrializados da OCDE essa porcentagem é três vezes maior nessa idade

Assim, a constatação só aumenta o drama de alguns trabalhadores da empresa, para os quais, conforme as entrevistas, o aumento de exigências em termos de escolarização e qualificação profissional, atualmente, tem sido considerada um dos importantes fatores para a permanência no emprego. E, em virtude de a empresa ter passado por um longo período de transição (que ainda perdura) com modificações significativas tanto na forma de gestão quanto na de produção, o futuro para muitos é incerto.

Para um analista da área financeira, *“o incentivo para continuar os estudos (como pós-graduação, etc.) é bastante pequeno, e para alguns cursos de aperfeiçoamento, como idioma e informática, não há incentivos”*. Além disso, com relação às políticas de recursos humanos, afirma: *“percebe-se o andamento das mudanças, mas, por exemplo, o plano de carreira não está implementado, portanto, por enquanto, não há perspectiva profissional em termos futuros, a não ser para os trainees”*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O padrão de acumulação de capital baseado na forma de organização do trabalho taylorista-fordista demonstrou sinais de esgotamento a partir dos anos 70, na crise mundial iniciada na segunda metade da década anterior, com o acirramento da competição internacional, quando se revelou a incapacidade desse padrão de organização do processo de trabalho possibilitar a conquista (e reconquista) de mercados com a oferta de novos produtos, dada a sua rigidez tecnológica e organizacional, que inibia a inovação. Ao mesmo tempo as tecnologias de informação propiciaram a intensificação da internacionalização econômica, isto é, da globalização.

Portanto, a inadequação dos princípios tayloristas/fordistas frente ao novo contexto, exigiu um movimento de reestruturação produtiva, com a introdução de novos conceitos de produção e de gestão, alicerçada nos investimentos em novas tecnologias, sobretudo na automação industrial e administrativa e, conseqüentemente, gerando enxugamentos de estruturas e de pessoas, com o objetivo de atingir altos níveis de produtividade com uma organização do trabalho integrada e flexível. Estes reflexos puderam ser percebidos na comparação dos dados, tais como:

DESCRIÇÃO	DÉCADA DE 90	2006
ÍNDICE DE AUTOMAÇÃO	20%	80%
EXPORTAÇÕES	APROX. 20% PRODUÇÃO	49% PRODUÇÃO
TRABALHADORES	6.500	2.500

PRODUÇÃO	320.000 tons./ano	494.000 tons./ano
----------	-------------------	-------------------

Assim, a Suzano Papel e Celulose, acompanhando as tendências de modernização empresarial passou por um processo de transformação organizacional, pós-abertura comercial no Brasil, com significativas conseqüências para os trabalhadores, em virtude do movimento de reestruturação produtiva (novas tecnologias, profissionalização da gestão e enxugamento de áreas e de pessoal), cujo impacto direto sobre as atividades desempenhadas pelas pessoas, assim como sobre a forma de organização do trabalho, na produção e na administração, alterou o *status* da tomada de decisão sobre processos e procedimentos, e, ao mesmo tempo, o grau de exigências em termos de competências profissionais para os trabalhadores.

A empresa estudada começou a buscar novos modelos de gestão e de organização do trabalho, para fazer frente aos novos desafios de competitividade nacionais e internacionais. Tornou-se, então, imprescindível uma ruptura com o modelo de organização do trabalho vigente, visando um aumento de flexibilidade que propiciasse elevação nos níveis de produtividade e fizesse frente a um ambiente marcado pela imprevisibilidade e complexidade de um novo Mundo dos Negócios, que se configurava a partir de então.

Dessa forma, a reestruturação produtiva e organizacional foi necessária na busca de mais agilidade, com estruturas mais enxutas que possibilitassem redução de custos e diferenciação frente aos concorrentes.

Segundo as entrevistas, mudaram também as competências necessárias para que os trabalhadores atuassem neste novo contexto, visto que a implantação

de novas tecnologias produziu uma mudança significativa nos parâmetros de qualificação da força de trabalho, tais como: o aumento de escolaridade exigida, conhecimentos gerais, capacidade de planejar, capacidade de comunicação, espírito crítico, raciocínio lógico e analítico, trabalho em equipe, “multifuncionalidade”, capacidade de tomada de decisão frente a problemas complexos, valorização de atitudes (como responsabilidade, criatividade, iniciativa e espírito empreendedor).

O perfil exigido do trabalhador das empresas modernizadas passou a significar, portanto, adequar-se às novas exigências (o que alguns não conseguiram e, por isso, se desligaram ou foram desligados da empresa), desenvolvendo a capacidade de mobilização e transferências de conhecimentos a outros contextos, outros processos, em direção a outras funções, ampliando, desta forma, a envergadura da competência (ZARIFIAN, 2001:139). E, a partir do discurso empresarial, espera-se que o novo perfil profissional seja aquele pautado na gestão de pessoas por competências, com foco em polivalência, multifuncionalidade e flexibilidade.

Essas exigências em termos de “perfil desejado”, na realidade, têm promovido um aumento da insegurança por parte dos trabalhadores da empresa, cientes de que o processo de mudança é contínuo e o descortinar do futuro é incerto (e perverso), sobretudo para os que não se atualizaram profissional e intelectualmente. Além disso, esses trabalhadores conhecem o potencial dos jovens recentemente contratados pela empresa, nos e acabam tendo de se submeter a voltar aos estudos, geralmente no horário noturno e/ou aos finais de semana, comprometendo seu espaço e seu horário de não-trabalho, com graves

repercussões sobre a vida pessoal, por alterar a rotina de seus horários e dificultar o convívio com a família e os amigos (LAZZARESCHI, 2001).

Nesse sentido, boa parte da população brasileira está e estará excluída do mercado formal de trabalho por não apresentar as competências exigidas devido descompasso existente entre a (in) capacidade de geração de novos empregos, os índices de escolarização exigidos e a (des) qualificação que, em muitos casos, tem gerado verdadeiras legiões de trabalhadores excedentes, ao mesmo tempo em que há exigüidade para preenchimento de vagas com alto grau de exigência.

Sendo assim, apenas uma “elite” de candidatos, como ocorre com a empresa estudada no caso dos *trainees*, consegue se classificar para as etapas finais dos processos de seleção, em virtude da qualidade da educação formal (em geral são egressos de Universidades Públicas, com *background* de Escolas de Ensino Fundamental e Médio particulares), dos cursos extra-curriculares, tais como idiomas, informática, entre outros e, em muitos casos, da experiência vivida fora do país, para complementação dos estudos.

Bastante preocupante essa situação porque, se a prática de seleção e retenção de pessoas da Suzano Papel e Celulose se configurar, como tem se configurado, em prática corrente na maioria das empresas no país, grande parte da população brasileira, sobretudo jovens, serão preteridos em processos de seleção ou serão demitidos e formarão um grande excedente que não encontrará emprego formal em empresas organizadas, gerando, portanto, um contingente de trabalhadores autônomos, ou trabalhadores informais, como alternativa de sobrevivência num mundo marcado pelo “dessalariamento”, aprofundando, sobremaneira, a situação da desigualdade social no país.

Cabe ressaltar que, segundo o IBGE, de 2003 a 2004, o mercado de trabalho informal, sem carteira assinada, apresentou um crescimento de 9,6% o que significa que o crescimento do PIB nacional não é significativo diante do crescimento da informalidade nas regiões metropolitanas, com registro de um aumento quatro vezes maior em comparação aos novos postos de trabalho criados no mercado formal (9,6% X 2,4%),⁴⁴. Esses dados, por sua vez, mostram certo comprometimento do potencial econômico do país, visto que não pode haver crescimento nem desenvolvimento econômicos sem investimentos produtivos que requerem novas competências da força de trabalho e, portanto, requerem pesados investimentos na educação formal, pautada nos padrões internacionais de excelência.

Ainda segundo os dados do IBGE, se forem somados os trabalhadores autônomos, que muitas vezes pertencem ao mercado informal, no mesmo período, aquela taxa chega a 13,3%, aumentando a diferença para 10,9% em relação ao crescimento do mercado de trabalho formal, resultando em um índice de 60% de trabalhadores sem carteira assinada e, desta forma, sem direitos trabalhistas.

Como complicador desse quadro, estudos realizados pelo Banco Mundial e pelo *National Bureau of Economic Research*, apontam que entre 100 países, o Brasil é um dos que tem uma legislação trabalhista mais rígida e, ao mesmo tempo, uma das mais altas taxas tributárias, ambas responsáveis pelos altos índices de desemprego e aumento nos índices de informalidade, visto que muitas

⁴⁴ O trabalho informal não pára de crescer: O Brasil é o 4º país com um dos maiores mercados informais do mundo entre 110 países, representando 40% do PIB nacional.

empresas optam por contratos de trabalho mais flexíveis e/ou por trabalhos *part time*.

Para CACCIAMALI (2000:153),

“as diferentes situações criadas pela economia informal, se, por um lado, respondem a demandas legítimas e encaminham possíveis soluções no âmbito da nova ordem econômica e social, por outro, constituem focos de tensão e de desigualdades sociais, pois o vácuo de regras legais ou consensuais, num ambiente intensivo em competitividade, causa maior grau de incerteza”.

E, embora uma vasta literatura de “auto-ajuda” para obtenção de sucesso na carreira, incluindo parte da literatura de negócios, enalteça a idéia da busca por trabalho em substituição ao emprego, como condição *sine qua non* de sobrevivência no Mundo do Trabalho do século XXI, como autônomo ou como empreendedor, o trabalhador deverá adquirir ou possuir as competências necessárias para manter a sua empregabilidade, tais como: visão sistêmica, raciocínio lógico e analítico, espírito crítico, conhecimento de mercado, conhecimento gerais (economia, sociologia, história, geografia, entre outros), interrelacionamento pessoal, negociação, etc, as quais só poderão ser adquiridas e desenvolvidas a partir de educação formal de altíssima qualidade.

Portanto, muitos jovens, sem condições de empregabilidade partem para o chamado setor informal, ao contrário de pares mais qualificados egressos de escolas de alto nível, conquistam as vagas que oferecem as melhores condições de trabalho e salário, além de benefícios e direitos, historicamente conquistados.

Parte desse problema é atribuída à baixa qualidade do ensino no país, sobretudo no ensino superior que, nos últimos anos, vem sendo dominado por escolas particulares, que passaram a ocupar um espaço deixado pela falta de

investimento do poder público. Segundo a pesquisa ⁴⁵, o crescimento de instituições privadas no Brasil foi de 82,54%; de 905 instituições, em 1999, passou para 1.652, em 2004. Assim, o setor privado responde por 88,9% do total de instituições. O número de matrículas, em 2003, atingiu 2.750.652, 78,85% a mais que em 1999. As vagas ofertadas pelo setor privado correspondem a 70,8% do total do país.

Essa situação tem estreita relação com os dados divulgados em 2006 sobre o ENADE - Exame Nacional de Desempenho de Estudantes realizado em 2005. Naquela ocasião, foram avaliados 277.476 alunos de 5.511 cursos em 20 áreas do conhecimento, e apenas 27% das instituições brasileiras de ensino superior têm notas entre 4 e 5, sendo que a maior parte delas (53%) está na média, com conceito 3, e outros 20% têm baixa performance, com notas 1 e 2.

Importante ressaltar, ainda, que os números mostram que os melhores cursos (notas 4 e 5) estão nas instituições públicas, sendo 632, enquanto as particulares foram responsáveis por 398 daqueles com desempenho mais alto. Por outro lado, segundo os dados, a relação é inversamente proporcional aos cursos com as piores notas (1 e 2): 204 cursos estão nas públicas e 565 são das privadas.

Já no que concerne os níveis Fundamental e Médio, os dados demonstram um enorme *gap* existente entre o baixo desempenho do ensino público em relação às boas notas obtidas pelas escolas particulares. No ENEM - Exame Nacional de Cursos, entre os alunos que fizeram a prova em 2006, uma pequena parcela estudou apenas em escolas particulares (12%) e as médias alcançadas por esses estudantes são superiores às atingidas pelos que cursaram

⁴⁵ Números do Ensino Privado, divulgada pela Federação Nacional das Escolas Particulares (Fenep), em estudo realizado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV).

exclusivamente instituições públicas (82,9% dos participantes): 50,57 contra 34,94 na parte objetiva e 59,77 contra 51,23 na redação.

Em todos os estados brasileiros, as médias de alunos do ensino particular foram mais altas. Na parte objetiva, os alunos que fizeram a prova em 2006 receberam nota média de 36,90 pontos, numa escala de zero a 100. Na parte de redação, a nota média foi de 52,08. A média dos alunos egressos de escolas públicas (34,94 na prova objetiva e 51,23 na de redação) foi bastante inferior à dos que saíram de escolas particulares (50,57 na parte objetiva e 59,77 na redação).

Já os estudantes que realizaram o Saeb (que afere os conhecimentos nas áreas de português e matemática), em 2005, tiveram os piores índices desde a sua primeira aplicação, em 1995, entre os alunos da 8ª série do ensino fundamental e da 3ª série do Ensino Médio. Esses dados não são animadores, visto que revelam necessidades de investimentos, com o objetivo de melhorar a qualidade da educação oferecida, sobretudo nas escolas públicas, somados à uma política efetiva que valorize a profissão docente no país, com planos de carreira e planos salariais compatíveis com a atividade e com incentivos à formação continuada.

Além disso, os dados revelam as dificuldades que grande parte dos jovens, egressos daqueles cursos, terão para se inserir e/ou permanecer em empregos formais, com direitos trabalhistas e com condições de trabalho que lhes garantam acesso aos benefícios da legislação.

Este estudo, portanto, demonstrou a necessidade de outras pesquisas sobre as exigências profissionais e a qualidade do ensino oferecido pelas escolas públicas de nível fundamental e médio para a grande maioria dos jovens

brasileiros que não têm (e não terão) acesso ao ensino superior nas melhores universidades do país, com a finalidade de contribuir para a necessária adequação entre conteúdo educacional e realidade do Mundo do Trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, L. G. de.** Competitividade e Recursos Humanos. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 27, nº 4, p. 16-29, out/dez, 1992.
- ALVES, G.** O novo (e precário) mundo do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2000.
- AQUINO, C. P.** *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1984
- ANTUNES, R.** *Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho*. São Paulo: Cortez, 1999.
- BARNEY, J.** Resource Based Theories of Competitive Advantage: a ten year retrospective on the resource based view. *Journal of Management*, v. 27, p. 643-650, 2001
- BIANCHETTI, L.** *Da chave de fenda ao Laptop*. Petrópolis: Vozes, 2001.
- BITTENCOURT, C.C.** A Gestão de Competências Gerenciais e a contribuição da Aprendizagem Organizacional. *Revista de Administração de Empresas - FGV-SP*, nº 1, v.44, p.58-69, JAN-MAR, 2004.
- BRANDÃO, H.P. & GUIMARÃES, T.A.** Gestão de Competências e Gestão do Desempenho. In: *Gestão Empresarial – o fator humano*. São Paulo: Atlas, 2002.
- BRAVERMAN, H.** Trabalho e Capital Monopolista – a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: LTC, 1987.
- BRIDGES, W.** *Um Mundo sem empregos*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- BROM, L.G.** *A crise da modernidade pela lente do trabalho: as percepções locais dos processos globais*. São Paulo: Saraiva, 2006.

BUKOWITZ, W. & WILLIAMS, R. Manual de Gestão do Conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CACCIAMALI, M.C. Globalização e Processo de Informalidade. *Economia e Sociedade*. Campinas, jun/2000.

CALDAS, M. *Demissão*. São Paulo: Atlas, 2000.

CASALI, A. et alli (orgs.). *Empregabilidade e Educação - Novos Caminhos no Mundo do Trabalho*. São Paulo: EDUC, 1997.

CASTELLS, M. *A Sociedade em Rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CATANI, A. M. ; OLIVEIRA, J. F. & DOURADO, L. F. Mudanças no Mundo do Trabalho e Reforma Curricular dos Cursos de Graduação no Brasil. In: *Reunião Anual da ANPEd, XXIII, Caxambu(MG), Set./2000. Anais. Caxambu(MG): Microservice, 2000. CD-Rom.*

CERDEIRA, M.C. A negociação colectiva da transformação dos empregos em Portugal. In: **PICCININI, V.; HOLZMANN, L.; KOVÁCS, I. GUIMARÃES, V.N.** *O mosaico do Trabalho na Sociedade Contemporânea – persistências e inovações*. Porto Alegre: UFRGS editora, 2006.

CHESNAIS, F. *A Mundialização do Capital*. São Paulo: Xamã, 1996.

CORIAT, B. Automação Programável, Novas Formas e Conceitos de Organização da Produção. In: **SCHMITZ & CARVALHO, R.Q.** *Automação, Competitividade e Trabalho: a experiência internacional*. São Paulo: HUCITEC, 1988.

DADOY, M. As noções de competência e competências à luz das transformações na gestão da mão-de-obra. In: **TOMASI, A. et alli.** *Da qualificação à competência*. Campinas: Papirus, 2004.

DALE, R. (2001) “Globalização e Educação: demonstrando a existência de uma ‘cultura educacional mundial comum’ ou localizando uma ‘agenda globalmente estruturada para a educação’”? *Educação, Sociedade e Cultura*, nº 16, pp. 133-169.

DAVEL, E.; COLBARI, A. & SANTOS, G. *Representações Coletivas, Consenso e Sistemas Produtivos: A Hegemonia do Mercado na Implementação de Novas Formas de Gestão e Qualificação Profissional*. III Congresso Latinoamericano de Sociologia Del Trabajo: Buenos Aires, 2000.

DAVENPORT, T. H. & PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

DRUCKER, P. As Mudanças na Economia Mundial. *Revista Política Externa*, vol. 1, n.3, Dezembro, 1992.

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

ÉBOLI, M. *Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Gente, 2004.

EDVINSSON, L. & MALONE, M.S. *Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FAUSTO, B. *História do Brasil*. Editora da Universidade de São Paulo - Fundação do Desenvolvimento da Educação: São Paulo, 1995.

FLEURY, M. T. & FLEURY, A. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. São Paulo: Atlas: 2004.

_____ *Inovação e Aprendizagem Organizacional*. São Paulo: Atlas, 1985.

FISCHER, A.L. *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares* (tese de doutoramento, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP), 1998.

FISCHER, R.M. *A modernidade de gestão em tempos do cólera*. Revista de Administração, São Paulo, v. 27, nº 4, p. 58-64, out/dez, 1992.

FORRESTER, V. *O Horror Econômico*. São Paulo: UNESP, 1997.

FREYSSENET, M. *La Requalification des Opérateurs et la Forme Sociale Actuelle d'Automatisation*. *Sociologie du Travail*, nº 4, 1984.

GADELHA, R.M.A.F. *Globalização e Crise Estrutural*. In: **DOWBOR, L.; IANNI, O. & RESENDE, E.A.** (orgs.) *Desafios da Globalização*. Petrópolis: Vozes, 1999.

GORZ, A. *O Imaterial: Conhecimento, Valor e Capital*. São Paulo: Anna Blume, 2005.

HAMEL, G & PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo Futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HANASHIRO, D.; TEIXEIRA, M.L. & ZACCARELLI, L.M. *Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em Stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2007.

HARVEY, D. *Condição Pós-Moderna - uma Pesquisa sobre as Origens da Mudança Cultural*. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

HEIJDEN, B. der & BARBIER, G. *A competência, sua natureza e seu desenvolvimento: uma abordagem anglo-saxônica*. In: **TOMASI, A.** (org.) *Da Qualificação à competência: pensando o século XXI*. Campinas: Papyrus, 2004.

HELOANI, R. *Gestão e Organização no Capitalismo Globalizado - história da manipulação psicológica.* São Paulo: Atlas, 2003.

_____ & **PIOLLI, E.** A falácia da qualificação: dilemas do desemprego dos profissionais de ensino superior. *Revista USP, São Paulo, nº 64, p. 201 a 210, dezembro/fevereiro, 2004/2005.*

HIRATA, H. Os Mundos do Trabalho: Convergência e Diversidade num Contexto de Mudança dos Paradigmas Produtivos In: **CASALI, A. et alli** (orgs.). *Empregabilidade e Educação - Novos Caminhos no Mundo do Trabalho.* São Paulo: Educ, 1997.

HOBBSBAWN, E. *Era dos Extremos – o breve século XX (1914-1991).* São Paulo: Cia das Letras, 1997.

HUTTON, W. & GIDDENS, A. *No limite da racionalidade.* Rio de Janeiro: Record, 2004.

HOLANDA, S.B. *Raízes do Brasil:* São Paulo. Cia. das Letras, 1997.

IANNI, O.. *A Era do Globalismo.* Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

JORDAN, B. et alli. Do Treinamento à Aprendizagem Na Nova Economia In: **CASALI, A. et alli** (orgs.). *Empregabilidade e Educação - Novos Caminhos no Mundo do Trabalho.* São Paulo: EDUC, 1997.

KON, A. Tecnologia e trabalho no cenário da globalização In: **DOWBOR, L. et alli** In: *Desafios da Globalização.* Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

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

KOVÁCS, I. Emprego flexível em Portugal – alguns resultados de um projecto de investigação. In: **PICCININI**, V.; **HOLZMANN**, L.; **KOVÁCS**, I. & **GUIMARÃES**, V.N. *O mosaico do Trabalho na Sociedade Contemporânea – persistências e inovações*. Porto Alegre: UFRGS editora, 2006.

KOWARICK, L. *Trabalho e Vadiagem no Brasil - a origem do trabalho livre no Brasil*. São Paulo: Paz e Terra, 1994.

KURZ, R. *O Colapso da Modernização: da derrocada do socialismo de caserna à crise da economia mundial*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais*. Porto Alegre: Bookman, 2003

LACOMBE, B.M.B. & **TONELLI**, M.J. O paradoxo básico da Administração de Recursos Humanos: o discurso *versus* a prática de gestão de pessoas nas empresas. In: **VASCONCELOS**, F. C. & **VASCONCELOS**, I.F.G. *Paradoxos Organizacionais: uma visão transformacional*. São Paulo: Thomson, 2004.

LARAZZESCHI, N. Trabalho e Lazer: o turismo em questão. *Margem, São Paulo*, nº 13, p.127-134, jun-2001.

_____ A “nova classe operária”: os trabalhadores da Indústria Automatizada. Tese de Doutorado, Campinas, UNICAMP, 1995.

MACHADO, R. A Vendedora de Sonhos: a venda direta na região metropolitana de São Paulo. Tese de Doutorado no Programa de Estudos pós-graduados em Ciências Sociais – PUC-SP, 2005.

MARTINS, S. P. *Flexibilização das Condições de Trabalho*. São Paulo: Atlas, 2000.

MCCLELLAND, D. Testing for competence rather than for “intelligence”. *American Psychologist*, 1, 1-14., 1973.

- MELLO, A.F.** *Marx e a Globalização*. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.
- MONTAGNER, P. & BRANDÃO, S.M.C.** Recessão e Racionalização Produtiva: Implicações para o Mercado de Trabalho In: **ALVES, Giovanni.** *O Novo (e precário) Mundo do Trabalho*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H.** *Criação de Conhecimento na Empresa – como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OFFE, C.** *Capitalismo Desorganizado: transformações contemporâneas do trabalho e da política*. São Paulo: Brasiliense, 1989.
- _____ *Trabalho e Sociedade: problemas estruturais e perspectivas para o futuro da "sociedade do trabalho"*. v.2. (Biblioteca Tempo Universitário, n.89. Série Estudos Alemães). Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1991.
- OLIVEIRA JR., M.M. & FLEURY, M.T.** *Gestão Estratégica do Conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2001.
- PAIVA, V.** Qualificação, crise do trabalho assalariado e exclusão social. In: **GENTILI, P. & FRIGOTTO, G.** (orgs). *Cidadania negada: políticas de exclusão na educação e no trabalho*. São Paulo: Cortez, 2001.
- _____ *Qualificação, competências e empregabilidade no mundo pós-industrial*. In: **CONGRESO LATINOAMERICANO DE SOCIOLOGIA DEL TRABAJO**, 2000, Buenos Aires. Anais... Buenos Aires, 2000. 8 p.
- _____ *Inovação Tecnológica e qualificação*. *Educação e Sociedade - UNICAMP*, nº 50: Campinas, abril/1995.
- PASTORE, J.** *Flexibilização dos Mercados de Trabalho e Contratação Coletiva*. São Paulo: LTr, 1995.

PERRENOUD, P. *Competências para ensinar no século XXI: a formação dos professores e o desafio da avaliação*. Porto Alegre: Artmed, 2002.

PICCININI, V.; HOLZMANN, L.; KOVÁCS, I. GUIMARÃES, V.N. *O mosaico do Trabalho na Sociedade Contemporânea – persistências e inovações*. Porto Alegre: UFRGS editora, 2006.

POCHMANN, M. *O emprego na globalização*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2001.

POLANYI, M. *Tacit Dimension*. Ed. Peter Smith, 1983.

PORTER, M. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____ *Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro: Campus: 1989.

PRADO JR., C. *História Econômica do Brasil*. São Paulo: Brasiliense, 1994.

PROBST, G. ; RAUB, S. & ROMHARDT, K. *Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ROPÉ, F. & TANGUY, L. *Saberes e Competências – o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papyrus, 2004.

ROSENFELD, C.L. Autonomia no trabalho informacional: liberdade ou controle?
In: **PICCININI, V.; HOLZMANN, L.; KOVÁCS, I. GUIMARÃES, V.N.** *O mosaico do Trabalho na Sociedade Contemporânea – persistências e inovações*. Porto Alegre: UFRGS editora, 2006.

RUAS, R. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional. In: **FLEURY, M.T.L. & OLIVEIRA Jr. M.M.** *Gestão Estratégica do Conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2001.

SALM, C. O Impacto das Novas Tecnologias e a Educação. São Paulo: *Idéias - Fundação para o Desenvolvimento da Educação*, nº 15, 1992.

SANTOS, B.S.(org.) *A Globalização e as Ciências Sociais*. São Paulo: Cortez, 2005.

_____ *As tensões da modernidade*, Fórum Social Mundial: Porto Alegre, 2002.

SENNET, R. *A Corrosão do Caráter*. São Paulo: Record, 1998.

SCHÖN, D. *Educando o Profissional Reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem*. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SIMON, H. Administrative behavior. In: **SILLS**, D. L. *International encyclopedia of the social sciences*. New York: Macmillan and The Free Press, 1968.

SLATER, D. (1996) "La geopolítica del proceso globalizador y el poder territorial en las relaciones Norte-Sur: imaginaciones desafiantes de lo global" in Miguel Pereyra et al *Globalización y Descentralización de los Sistemas Educativos: fundamentos para un nuevo programa de la educación comparada*. Barcelona: Ediciones Pomares – Corredor, pp. 59-92.

STEWART, T. *Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

STIGLITZ, J. E. *A Globalização e seus malefícios: a promessa não-cumprida de benefícios globais*. São Paulo: Futura, 2002.

STROOBANTS, M. Qualificação ou Competências? Padrões de Geometria Variável. In: **DESAULNIERS**, J.B.R., *Formação & Trabalho & Competência*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1998.

SVEIBY, K.E. *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J.C. *Gestão do Conhecimento - o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TOMASI, A. (org.) *Da Qualificação à competência: pensando o século XXI*. Campinas: Papirus, 2004.

TORRES, R.M. (2000) “Banco Mundial. Priorities and strategies for Education: A World Bank Sector Review” in Livia de Tommasi et al (orgs) *O Banco Mundial e as Políticas Educacionais*. São Paulo: Cortez, pp. 112-135.

ULRICH, D. *Recursos Humanos Estratégicos*. São Paulo: Futura, 2000.

WOOD JR, T. Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas – RAE/FGV*, 32(4) 6-18, set/out, 1992.

WOOD, S. J. Toyotismo e/ou Japonização. In: HIRATA, H. *Sobre o Modelo Japonês* (org.). São Paulo: Edusp, 2003.

YIN, R. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. *O modelo da Competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: SENAC, 2003.

_____ *Objetivo Competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.