

TCC/UNICAMP
B434m
IE/737



1290000737



TCC/UNICAMP B434m

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

MONOGRAFIA



MUDANÇAS NA ALTA E MÉDIA GESTÃO DAS
GRANDES EMPRESAS BRASILEIRAS NA DÉCADA DE
90

ALUNO: CRISTIANO BENEDUZI

PROF. ORIENTADOR: WALDIR JOSÉ DE QUADROS

TCC/UNICAMP
B434m
IE/737

CEDOC/IE

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	PÁGINA 3
2. CAP.1. A TERCEIRA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL E O MERCADO DE TRABALHO.....	PÁGINA 5
1.1. O SURGIMENTO DA TERCEIRA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL.....	PÁGINA 5
1.2. A INFLUÊNCIA DA TERCEIRA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL ESPECIFICAMENTE NO MERCADO DE TRABALHO.....	PÁGINA 15
3. CAP.2. O NOVO PROFISSIONAL DA ALTA E MÉDIA GESTÃO DOS ANOS 90.....	PÁGINA22
4. CONCLUSÃO.....	PÁGINA 39

INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda a questão das mudanças no mercado de trabalho brasileiro, mais especificamente em relação às alterações ocorridas na área de alta e média gestão das grandes empresas brasileiras, em decorrência das mudanças de estrutura realizadas pelas grandes empresas brasileiras no início da década de 90 (em alguns casos até antes disso, como, por exemplo, o grupo RHODIA que começou a reestruturar seu quadro de funcionários já no ano de 1986).

Este estudo também procura mostrar que as alterações ocorridas a nível mundial, no padrão de produção capitalista (Terceira Revolução Industrial), é que foram, em parte, incentivadores das mudanças realizadas pelas empresas. No caso específico do Brasil, somou-se a isto a abertura comercial ocorrido no início da década de 90.

Dentro deste quadro de mudanças gerais na economia que afetam inclusive a economia brasileira, o trabalho aborda a problemática do empregado das grandes empresas da área de alta e média gestão diante das transformações que estão ocorrendo e que ainda estão por ocorrer. Mudanças relativas a redução de níveis hierárquicos e diminuição de número de cargos de comando já podem ser claramente verificadas nos dias atuais. Isto ficou amplamente constatado através de entrevistas realizadas com encarregados pela área de recursos humanos de duas grandes empresas brasileiras (RHODIA e IBM). Entrevistas estas que estão descritas nesta pesquisa.

Além disso, foi verificado, pelas entrevistas e pela interpretação de uma série de artigos e reportagens publicados nos últimos anos, que o perfil do profissional de alta e média gestão também está alterando-se (estas mudanças, assim como suas causas, serão analisadas nas páginas seguintes).

Junto com estas mudanças de perfil, acabam vindo alterações em relação à carreira e às perspectivas do empregado, pois, com a reestruturação das grandes empresas e a consequente redução das oportunidades nestas, a visão dos empregados sobre tudo aquilo que os cerca tende a mudar, assim como suas análises sobre suas condições presentes e futuras.

As tendências de mudança no mercado de trabalho não estão acontecendo somente na economia brasileira. Estas tendências estão acontecendo a nível mundial e por isso é relevante a análise das características da Terceira Revolução Industrial para que se possa entender melhor os fatos ocorridos nestes últimos anos. O que é feito no capítulo 1 deste trabalho.

Por fim, tenta-se fazer especulações sobre as mudanças que ainda estão por vir e sobre a influência destas alterações futuras na vida do profissional de comando.

CAPÍTULO 1

A Terceira Revolução Industrial e o mercado de trabalho

1.1. O surgimento da Terceira Revolução Industrial

Esta seção (o surgimento da Terceira Revolução Industrial) está centrada e baseada no texto de Luciano Coutinho, que é professor titular do instituto de economia e diretor do Ceri (Centro de Estudos de Relações Econômicas Internacionais da Unicamp), "A Terceira Revolução Industrial e Tecnológica: As Grandes Tendências de Mudança", publicado na primeira edição da revista Economia e Sociedade

Desde o pós-guerra, as economias capitalistas desenvolvidas vinham seguindo o mesmo padrão de produção. Este padrão de produção era baseado na indústria metal-mecânica e ,durante mais de duas décadas, proporcionou um crescimento considerado virtuoso a estas economias e também àquelas que aderiram, mesmo que tardiamente, a este sistema.

Este padrão tecnológico centrado na indústria metal-mecânica só conseguiu desenvolver plenamente suas potencialidades no pós-segunda guerra. Neste período, houve a confluência de mecanismos institucionais e políticos que somados a circunstâncias históricas permitiram que o padrão se tornasse virtuoso.

Com o padrão de produção do pós-guerra conseguiu-se, pela primeira vez na história do capitalismo, conciliar o crescimento econômico com o pleno emprego. Os mecanismos de mercado foram mesclados com políticas amplas e diversificadas de intervenção estatal como, por exemplo políticas de administração da demanda agregada. A economia começou a internacionalizar-se, houve aumento de produtividade e uma certa distribuição de renda.

Quanto ao mercado de trabalho, as organizações trabalhistas e os próprios trabalhadores começam a ganhar espaço, inclusive obtendo influência no campo político. Com o nível de desemprego praticamente inexistente os trabalhadores conseguem grandes avanços em todos os sentidos.

O aumento da produtividade teve como consequência um sensível aumento do salário real dos trabalhadores que fez crescer seu poder de compra, pois os preços nesse período não subiram em grande escala.

Outro aspecto importante para os trabalhadores neste período foi a maior intervenção do Estado, dando assistência a massa trabalhadora e assumindo uma parcela significativa dos custos dos trabalhadores.

Apesar de muitos anos de desenvolvimento contínuo proporcionado pelo padrão de produção vigente no pós-guerra, principalmente, durante as décadas de 50 e 60, este começou a mostrar sinais de esgotamento nas economias capitalistas desenvolvidas já no começo da década de 70.

Pode-se dizer que ,entre 1973 e 1983, as principais economias industriais encontraram-se em crise. Esta crise caracterizou-se por estagflação, dois choques de preço do petróleo, grande instabilidade financeira com taxas de juros muito voláteis e paralisia nas taxas de acumulação de capital e de produtividade.

Com o padrão de produção centrado na indústria metal-mecânica em vias de esgotamento, começa a emergir um novo paradigma tecnológico que assume o papel de uma Terceira Revolução Industrial no mundo capitalista. Este novo paradigma é centrado na indústria eletrônica.

Este novo padrão de produção fez com que os níveis de produtividade voltassem a crescer e com que os países capitalistas reencontrassem o crescimento econômico. A economia mundial obteve um crescimento sustentado com estabilidade de preços durante todos os anos a partir de 1983.

Nestes anos, houve grande difusão de inovações técnicas, organizacionais e financeiras que, somadas às novidades em termos de equipamentos e máquinas voltados à produção, vieram a revolucionar as indústrias e colocaram as economias capitalistas em um novo ciclo de crescimento.

Para que este novo paradigma viesse a emergir houve a contribuição de políticas coordenadas executadas pelos principais países capitalistas. Estas políticas foram realizadas com credibilidade e

conseguiram manter a estabilidade econômica em momentos de possibilidade de crise.

Mas estas políticas coordenadas de nada adiantariam se não tivesse surgido um novo paradigma tecnológico que desse sustentação para o crescimento sustentado que vigorou durante quase toda a década de 80. A volta da acumulação produtiva de capital (consequência da série de inovações surgidas no período), que havia praticamente sumido durante a década de 70, dá sustentação ao círculo virtuoso de crescimento econômico.

Um dos principais motivos de tal revolução é, sem dúvida, a aplicação da microeletrônica em um amplo espectro de atividades. Com o barateamento do custo do chip de computadores, em consequência da relação bit/dólar cada vez menor, pode-se produzir processadores cada vez mais potentes por um preço relativamente baixo.

Segundo Luciano Coutinho, em seu texto "A Terceira Revolução Industrial e Tecnológica: As grandes tendências de mudança", o novo paradigma tecnológico pode ser caracterizado por sete principais tendências de inovação nas principais economias capitalistas:

1. O peso crescente do complexo eletrônico

Dentro do novo paradigma tecnológico o complexo eletrônico ganhou grande destaque, substituindo o complexo automotriz que caracterizava o padrão anterior.

A tendência para o futuro é que o complexo eletrônico aumente sua participação no valor agregado, na formação de renda e no emprego das economias capitalistas avançadas, fundindo-se com o antigo padrão e formando um complexo eletrônico-mecatrônico.

2. Um novo paradigma de produção industrial: a automação integrada flexível

No paradigma anterior (pós-guerra) as linhas de produção caracterizavam-se pela rigidez, isto é, os processos de produção eram repetitivos e não programáveis. Desta forma, era difícil adaptar as indústrias a mudanças ocorridas no mercado. Estas adaptações quando possíveis eram muito onerosas e ocorriam muito lentamente. No paradigma eletrônico, as indústrias são programáveis, permitindo, deste modo, maior flexibilidade à linha de produção.

Este fato torna-se uma grande vantagem para as indústrias que, com isso, podem adaptar-se facilmente e rapidamente a novas tendências de mercado, lançando novos produtos sempre que

necessário. Considerando que, nos últimos anos, a vida útil dos produtos está cada vez menor, isto é, os produtos ficam obsoletos em intervalos de tempo cada vez menores, a flexibilização da produção torna-se um requisito fundamental para que as indústrias consigam ter condições de competitividade no mercado atual, que é caracterizado por disputas acirradas a nível mundial. Estas características tornam o ambiente de mercado ainda mais competitivo, pois deve-se disputar fatias do mesmo com indústrias de todo o mundo.

3.Revolução nos processos de trabalho

A introdução da microeletrônica e as mudanças no processo produtivo, entenda-se automação integrada flexível, afetam diretamente os processos de trabalho.

Em primeiro lugar, porque exigem a participação direta da força de trabalho fabril na condução do processo de produção. Isto se faz necessário em consequência de ser imprescindível que o trabalhador acompanhe o processo de produção para operar e reprogramar os equipamentos, fazendo os ajustes necessários.

Para que isso possa ocorrer de forma eficaz, o trabalhador deve estar qualificado, tendo uma visão global do processo produtivo. Sem estas características pode tornar-se difícil para o trabalhador estar ciente de quais alterações ele deve executar no processo. Essa característica de relativa autonomia para os operários faz com que sejam reduzidas as distâncias hierárquicas dentro das indústrias.

Atualmente, é cada vez maior a parcela de conhecimentos tácitos, não transferíveis e não codificáveis necessários para um trabalhador atuar no mercado. As empresas, cada vez mais, investem em valores intangíveis. Exemplo disso são os crescentes gastos em treinamento e qualificação de empregados. Isto ocorre, em parte, para maximizar o aproveitamento do software, pois os empregados precisam estar preparados para estas novidades assim como para as outras mudanças em relação a empresa (crescimento da área de marketing, etc).

Pode-se dizer que, cada vez mais, há um afastamento do paradigma fordista-taylorista, onde as tarefas eram repetitivas, fragmentadas e onde os trabalhadores não tinham a visão global dos processos de produção. Os trabalhadores no antigo paradigma possuíam pouca, ou nenhuma, autonomia, ficando restritos, em sua maioria, a simples execução de tarefas.

O novo trabalhador requisitado pelas indústrias precisa ter capacidade de raciocínio abstrato. Precisa saber interpretar informações e tomar decisões.

4. Transformação das estruturas e estratégias empresariais

A tendência, nos últimos anos, vem sendo a substituição das empresas tradicionais multidivisionais por empresas estruturadas em arranjos globais. Muitas empresas tem copiado ou adaptado as técnicas organizacionais das empresas japonesas, pois estas tem mostrado uma melhor sintonia com as mudanças surgidas com a Terceira Revolução Industrial. Como regra geral tem-se buscado por estruturas organizacionais que possam dar maior dinamismo à empresa.

5. As novas bases da competitividade

Cada vez mais, as inovações estão sendo influenciadas pelo ambiente da empresa e do país em questão. Nos últimos anos, tem havido uma maior cooperação entre, por exemplo, as empresas privadas e o setor público. Isto pode ser verificada pelas atuais associações entre empresas e universidades. Estas últimas tem realizado pesquisas já direcionadas para usos específicos em certas indústrias.

Hoje, mais do que nunca, a competitividade independe da dotação de recursos naturais. Esta competitividade é decorrência muito mais do esforço na busca de inovação do que propriamente fruto, simplesmente, de vantagens naturais.

6.A "globalização como aprofundamento da internacionalização"

A intensa inter conexão dos mercados cambiais e financeiros somadas ao surgimento de oligopólios mundiais e a estruturação de sofisticadas redes informatizadas de gestão dentro de empresas multinacionais fazem com que a economia mundial fique cada vez mais interligada, pelo menos em relação aos países capitalistas mais desenvolvidos. Este fato faz surgir a necessidade das empresas adaptarem-se à nova situação, reformulando seu modo de produção e seu padrão organizacional.

7. As "alianças tecnológicas" como nova forma de competição

Devido ao crescente risco em desenvolver projetos e pesquisas, pois estes estão cada vez mais onerosos e sujeitos ao fracasso devido às rápidas mudanças que vem ocorrendo em termos de tecnologia, as grandes empresas, nos últimos anos, tendem, cada vez mais, a realizarem alianças de cooperação tecnológica.

Este tipo de política facilita a difusão de novas tecnologias, barateia as pesquisas e dá maior segurança às grandes empresas quanto ao retorno do investimento.

Cabe destacar que o objeto do presente estudo está centrado nos itens 2(Um novo paradigma de produção industrial: a automação integrada flexível), 3(Revolução nos processos de trabalho) e 4(Transformação das estruturas e estratégias empresariais).

1.2 A influência da Terceira Revolução Industrial especificamente no mercado de trabalho

Este item do trabalho é centrado no artigo do professor do instituto de Economia da UNICAMP e diretor executivo do CESIT, Centro de Estudos Sindicais e de Economia do Trabalho, Jorge Eduardo L. Mattoso, "Trabalho sob Fogo Cruzado", publicado na revista São Paulo em Perspectiva, janeiro/março de 1994. Por sua vez, as principais conclusões deste artigo estão desenvolvidas na Tese de Doutorado "Trabalho e Desigualdade Social no Final do Século XX" do referido autor.

O artigo do professor mostra as mudanças gerais que ocorreram no mercado de trabalho dos países centrais, servindo, desta forma, como pano de fundo para a análise das mudanças ocorridas no mercado de trabalho brasileiro de alta e média gestão.

Se por um lado a Terceira Revolução Industrial devolveu às principais economias capitalistas a capacidade de desenvolvimento e o aumento da produtividade, também tem causado alguns transtornos a estas mesmas economias.

Dentre estes problemas, o que vem ganhando maior destaque nos últimos anos é o excessivo aumento dos níveis de desemprego nas principais economias capitalistas avançadas.

Muitos têm encarado este problema como sendo algo circunstancial. Desta forma, tem-se sugerido que o simples crescimento econômico ou mesmo a redução dos salários resolveria esta situação. Porém, pode-se notar que no período que vai de 1983 até 1990 houve grande crescimento econômico nas principais economias capitalistas sem que houvesse redução do nível de desemprego. Houve, pelo contrário, um agravamento da situação no mercado de trabalho.

Durante o mesmo período mencionado acima, houve, da mesma forma, redução do salário real dos trabalhadores sem que fosse amenizado o problema da falta de empregos.

Portanto, para que se possa analisar os problemas causados pela Terceira Revolução Industrial de uma forma mais correta, achando-se soluções mais eficazes para resolver, principalmente, o problema do desemprego, deve-se tentar ter uma visão mais global da situação. Deve-se deixar de lado a visão fragmentada do quadro, onde o problema é encarado como algo passageiro, para adotar uma postura de análise mais ampla, encarando a situação como algo mais profundo e complexo (mudança de paradigma tecnológico e ruptura do padrão de desenvolvimento capitalista).

O grande desemprego verificado nas economias capitalistas avançadas nos últimos anos não pode ser atribuído apenas a eventualidades como, por exemplo, recessão ou rigidez da organização e das relações de trabalho. Este desemprego é causado pela Terceira Revolução Industrial, pela ruptura do padrão de produção do pós-guerra.

Dentro desta nova situação, foi afetado sensivelmente o conjunto do mundo do trabalho, suas relações no interior do processo produtivo, a divisão do trabalho, o mercado de trabalho, o papel dos sindicatos, as negociações coletivas e a própria sociabilidade de um sistema baseado no trabalho.

Dentro deste processo de transformação, foram questionadas várias conquistas da classe trabalhadora. Direitos conseguidos no pós-guerra, política keynesiana e as políticas de bem-estar social foram colocadas em cheque. Houve uma verdadeira "modernização conservadora".

O aumento dos níveis de desemprego pode ser verificado na tabelas abaixo:

Taxas de desemprego(%)

	1973	1979	1983	1989	1993
Alemanha	0,6	3,1	7,9	6,8	6,8
Bélgica	2,4	7,5	13,2	8,1	12,1
Espanha	1,0	8,6	18,2	17,1	22,7
EUA	4,9	5,8	9,6	5,3	7,0
França	2,7	6,0	8,4	9,4	11,7
Holanda	1,4	3,5	11,2	7,4	8,3
Inglaterra	2,1	4,5	11,2	6,2	10,3
Itália	6,4	7,8	10,0	12,1	10,2
Japão	1,3	2,1	2,7	2,3	2,7
Suécia	2,0	1,7	2,9	1,4	8,2

Fonte: OCDE, Perspective de L'Emploi. Paris, 1990, 1991, 1992 e 1993 in: Mattoso, 1994

Desempregados(em 1000 pessoas)

	1973	1979	1983	1989	1993
Alemanha	273	876	2258	2038	-
Bélgica	92	304	545	385	-
Espanha	363	1139	2379	2564	-
EUA	4365	6137	10717	6528	-
França	593	1361	1974	2313	-
Holanda	110	280	674	546	-
Inglaterra	557	1234	2984	1743	-
Itália	1303	1686	2140	2867	-
Japão	680	1170	1560	1420	-
Suécia	98	88	151	62	-

Fonte:OCDE, Perspective de L'Emploi. Paris, 1990,1991,1992 e 1993 in:Mattoso,1994

Estas mudanças ocorridas recentemente fazem com que, neste período de transição, haja grande insegurança quanto ao fato de pertencer ou não ao mercado de trabalho. Isto ocorre em consequência das alterações surgidas em relação às características exigidas pelas empresas dos novos trabalhadores.

Esta situação pode ocasionar problemas para aqueles que não conseguirem adaptar-se à nova situação. Com o questionamento dos programas de proteção dos desempregados realizados pelo setor público, muitos podem ficar fora do mercado de trabalho e sem perspectivas de conseguirem um retorno a este.

Os principais afetados por este quadro são os jovens, as pessoas mais idosas e os indivíduos com menor qualificação, como pode ser verificado na tabela abaixo.

Desemprego de	Jovens			Longa duração(+1ano)			Idosos
	1979	1989	1992	1979	1989	1992	
Alemanha	3,4	8,1	-	-	49,0	45,5	47
EUA	11,3	10,5	13,7	5,9	5,7	11,2	30
França	13,3	19,1	19,5	27,1	43,9	36,1	22
Itália	25,6	33,6	32,7	-	70,4	67,1	43
Inglaterra	10,3	8,6	15,4	-	40,8	28,0	34
Japão	3,4	4,5	4,5	16,0	18,7	15,3	54
Suécia	5,0	3,0	-	6,0	6,5	-	-

Fonte: OCDE, Op. cit, 1991 in: Mattoso, 1994

Jovens: considerados de 15 a 24

Idosos: considerados com mais de 45 anos

Outro problema que vem surgindo em relação ao emprego é a pouca segurança quanto a permanência e a estabilidade em um mesmo emprego. Isto acontece em consequência do crescente aumento de trabalhos por tempo determinado, independentes, autônomos, etc.

Aquela antiga imagem da carreira segura e estável na mesma empresa está acabando. Nos últimos anos, de modo geral, tem-se verificado o enfraquecimento dos mecanismos que garantiam a estabilidade no emprego da maioria dos trabalhadores. Pode-se constatar esta situação pelo aumento do percentual de emprego em tempo parcial, como exemplifica bem a tabela abaixo.

Em porcentagem ao crescimento total de empregos

	1981-83	1983-89
Emprego total	0,1	1,6
Emprego integral	-0,5	1,5
Emprego Parcial	3,4	2,1

Fonte: OCDE, Op.cit, 1990 in: Mattoso, 1994

Emprego	Parcial		Temporário		Independente	
	1979	1990	1983	1989	1979	1989
Alemanha	11,4	13,2	10,0	11,0	7,7	8,4
EUA	14,4	16,9	-	-	6,2	7,5
França	8,2	12,0	3,3	8,5	10,6	10,5
Itália	5,3	5,7	6,6	6,3	18,9	22,4
Inglaterra	16,4	21,8	5,5	5,4	6,6	11,5
Japão	15,4	17,6	10,3	10,8	14,0	12,0
Suécia	23,6	23,2	-	-	4,5	7,1

Fonte: OCDE, Op.cit, 1991 in: Mattoso, 1994

Os salários também encontram-se comprometidos em virtude do descasamento entre estes e o nível de produtividade. Ao contrário do que aconteceu na fase de crescimento virtuoso do pós-guerra onde houve incremento dos salários em função da elevação da produtividade, o quadro atual não demonstra perspectivas favoráveis nesse campo.

Tabela de índice do custo unitário real da mão-de-obra

SETOR	Privado		Manufatureiro		Serviços	
	1980	1988	1980	1988	1980	1988
Alemanha	102,9	91,3	105,4	98,3	100,7	90,0
EUA	101,3	98,0	103,9	97,5	100,9	94,4
França	102,1	93,6	102,4	93,6	100,8	95,0
Inglaterra	101,4	94,3	105,2	93,2	101,4	97,1
Itália	98,6	96,2	97,3	95,9	99,1	97,8
Japão	101,1	99,6	102,6	101,7	101,8	103,0
Suécia	102,7	94,6	103,8	94,5	102,9	97,1

Fonte: OCDE, Op.cit, 1991 in: Mattoso, 1994

Outro fator de mudança a ser mencionado relaciona-se com a mudança de tendência relativa à contratação de trabalhadores. Se nas décadas passadas estas, de modo geral, realizavam-se de maneira coletiva, dando maior força de barganha aos trabalhadores, hoje elas cada vez mais são realizadas de forma individualista.

Isto, em parte, traz consigo uma redução da força de ação dos sindicatos. Estes estão cada vez mais com sua representatividade abalada.

Taxa de sindicalização

	1970	1975	1980	1985	1988
Europa	38	43	44	40	38
América do Norte	30	30	26	19	18
7 grandes	33	34	32	27	25

Fonte:OCDE,Op.cit.,1991 in:Mattoso,1994

Pode-se dizer que até mesmo o número de horas trabalhadas, de modo geral, aumentou na média dos trabalhadores.

Visto tudo isso, pode-se concluir que a situação dos trabalhadores agravou-se nos últimos anos nos países capitalistas avançados com marcante redução do número de empregos.

CAPÍTULO 2

O NOVO PROFISSIONAL DA ALTA E MÉDIA GESTÃO NA DÉCADA DE 90

As informações descritas neste capítulo foram colhidas através de entrevistas realizadas com profissionais da área de recursos humanos da IBM do Brasil e da RODHIA do Brasil (grupo RHÔNE-POULENC). Além disso, alguns dados foram colhidos de artigos publicados nas revistas VEJA e EXAME, durante a década de 90. Os números e títulos das reportagens estão detalhados na bibliografia.

As alterações ocorridas no paradigma de produção capitalista no final da década de 80 e no início da década 90, vieram a revolucionar toda a estrutura das empresas. Esta mudança de estrutura atingiu empresas de todas as partes do mundo, mas é claro que aquelas situadas nos países de ponta, em termos de produção capitalista, tiveram estas alterações antecipadas, quando comparadas com os países intermediários e atrasados.

No Brasil esta revolução ainda está instalando-se nas grandes empresas. Isto ocorre pelo fato do Brasil encontrar-se em um grupo de países capitalistas intermediários. Mas apesar disso, já houve reflexos na estrutura de produção das grandes empresas brasileiras. Também já

pode-se sentir alterações quanto às características dos profissionais que atuam nestas empresas.

Mesmo com o atraso da chegada das mudanças, já pode-se sentir algumas alterações quanto ao mercado de trabalho brasileiro. As informações disponíveis para o início da década de 90 indicam que o mercado brasileiro de trabalho passa por uma sensível retração.

Há evidente redução do número de empregos assalariados. Em parte, esta redução pode ser justificada pelo avanço generalizado do mercado de trabalho informal. Mas, o fator fundamental para esta redução do número de cargos assalariados é, sem dúvida, a necessidade de um processo de reestruturação empresarial em setores econômicos importantes gerada pela Terceira Revolução Industrial. Com isso, são afetados diretamente os cargos de alta e média gestão.

Há um redirecionamento em relação às condições de trabalho, com mudanças claras para aqueles que permanecem em seus empregos, havendo redefinição de carreiras, alteração de tarefas e salários, redução de níveis hierárquicos, entre outras alterações. E é exatamente sobre esta parcela de trabalhadores de alta e média gestão, que ainda permaneceu nas grandes empresas brasileiras na década de 90 assim como as alterações de suas atividades e perfil, que o presente trabalho pretende concentrar-se.

De acordo com a Federação das Indústrias de São Paulo, a FIESP, a indústria paulista está produzindo a mesma quantidade de cinco anos

atrás com 25% de trabalhadores a menos. Por exemplo, a Autolatina, maior conglomerado industrial do país, tinha 55000 empregados em 1989 e produzia uma média de 41000 carros por mês. Em outubro de 1994, a média de produção mensal era de 50000 automóveis, 9000 a mais. Porém, em 1994, a empresa só possuía 47000 empregados, 8000 a menos.

Não só a Autolatina seguiu esta política, a maioria das grandes empresas, nos últimos anos, tem ganhado em produtividade, isto é, a tendência atual é se produzir cada vez mais utilizando cada vez menos trabalhadores.

Cada vez mais, altera-se a essência da carreira de quem trabalha nas grandes empresas brasileiras. Se antes passava-se muitos anos na mesma empresa, hoje a tendência, em muitos casos, é o incentivo à terceirização de tarefas.

Este fato gera oportunidade para muitas micro e pequenas empresas, assim como para os profissionais autônomos.

Verifica-se que os cargos de média gestão sofreram um enxugamento intenso. Em seu recente artigo, "A Reestruturação das empresas e o emprego de classe média", o Prof. Waldir José de Quadros levantou os seguintes dados sobre redução de cargos assalariados de média gestão: 37% em cargos de gerência, 41% em cargos de chefia e técnicos administrativos e 40% das ocupações relacionadas com chefia e supervisão operacional desapareceram.

O mesmo aconteceu com os cargos de alta gestão, segundo a pesquisa do Prof. Waldir Quadros: 17% dos diretores e 22% dos assessores perderam seus empregos.

Uma das causas dessa redução dos cargos de alta e média gestão vem a ser as novas técnicas de gestão e organização empresarial. Estas inovações estão reduzindo o nível hierárquico das empresas. A distância entre os operários e os altos diretores está cada vez menor.

Dentro deste novo ambiente de mercado de trabalho, há a necessidade de mudanças também no perfil dos profissionais que desejam se manter empregados. As mudanças impostas pela Terceira Revolução Industrial fazem com que os profissionais de alta e média gestão mudem suas características.

O perfil e mesmo as ambições dos novos profissionais de alta e média gestão estão tornando-se bem diferentes em consequência das mudanças do mercado de trabalho assalariado e das novas exigências em termos de qualificações que são hoje feitas pelas grandes empresas.

Atualmente, as empresas estão buscando um novo tipo de profissional, com características diversas daquelas que estavam presentes nos trabalhadores de alta e média gestão do passado. Hoje, um gerente, de uma grande empresa, não fica restrito a repassar as ordens que chegam dos níveis de decisão da hierarquia e a supervisionar o trabalho de seus liderados, ele, precisa sim, é participar do trabalho de

sua equipe, ser mais cooperativo e ter iniciativa na tomada de decisões, pois, cada vez mais, lhe será dada autonomia para isto.

As empresas foram obrigadas, pela quebra de paradigma e pela revolução tecnológica, a realizar mudanças. E estas mudanças alteraram as características dos profissionais que melhor adaptam-se a nova estrutura das grandes empresas. Cada vez mais, as tarefas rotineiras estão sendo feitas pelos computadores e, com isso, valoriza-se mais a capacidade de pensar e tomar decisões. Haja visto as tendências apontadas por Luciano Coutinho e já descritas neste trabalho, quanto a automação integrada flexível e a revolução nos processos de trabalho.

No caso específico do Brasil, houve um fato muito importante para incentivar a reformulação das grandes corporações. Este impulso foi dado pela abertura comercial realizada durante o governo de Fernando Collor de Melo. Neste período, houve uma sensível redução das tarifas e barreiras comerciais relacionadas com os produtos importados pelo Brasil. Com isso, muitas empresas nacionais viram-se obrigadas a tornar-se mais competitivas, isto é, com os produtos importados entrando no Brasil a preços relativamente baixos, as empresas brasileiras tiveram que reduzir seus custos por questão de sobrevivência. É claro que estas mudanças quanto a abertura comercial não ocorreram unicamente pelas medidas tomadas pelo governo Collor. A tendência de queda das barreiras comerciais já existia, mas pode-se dizer que o governo Collor acelerou este processo.

No mercado de trabalho de hoje, a assiduidade, a pontualidade e o tempo de serviço dentro de uma mesma empresa não são mais qualidades sagradas. O funcionário que simplesmente obedece ordens está em baixa no mercado. Hoje, há uma maior necessidade de empregados que saibam pensar e tomar iniciativa, pois as atividades a serem realizadas estão cada vez mais complexas e as decisões devem ser tomadas rapidamente.

Um reflexo importante da internacionalização da economia, que vem avançando nos últimos anos, é a cada vez maior necessidade de conhecimento de um segundo, ou terceiro, idioma. Se, nas décadas passadas, falar inglês era apenas sinal de *status*, hoje, mais do que nunca, o conhecimento desta língua tornou-se algo essencial para os postos melhor situados na empresa.

Uma outra característica importante da Terceira Revolução Industrial (citada no capítulo 1 assim como a internacionalização da economia mencionada no parágrafo acima) é o avanço do complexo eletrônico nas empresas, com destaque para a informatização e para os avanços em relação a telecomunicações. Este fato obriga os novos profissionais a ter um conhecimento, cada vez maior, na área de informática. No caso da área de gestão isto é fundamental.

Em muitas grandes empresas, está ocorrendo demissões de funcionários antigos e acostumados a realizar tarefas repetitivas e contratando-se profissionais com níveis de escolaridade mais alto para operar equipamentos cada vez mais novos e complexos. Um exemplo,

disso é a Autolatina que tinha. em 1989, 65% com nível de escolaridade inferior ao primeiro grau completo (alguns eram analfabetos). Hoje, o total de empregados que não completaram o primeiro grau caiu para 45%(a maioria destes ainda prossegue seus estudos).

No mundo de hoje, exige-se um maior envolvimento do empregado nos assuntos relacionados com a empresa. A siderúrgica Mendes Júnior, por exemplo, estimula seus funcionários a apresentar sugestões que levem a redução de custos, à melhoria de qualidade do produto e ao aumento da segurança no trabalho. Esta empresa oferece prêmios em dinheiro para os funcionários que têm suas sugestões aprovadas.

Se as empresas, atualmente, estão passando por uma reestruturação, o mesmo deve acontecer com seus funcionários, pois não é somente a estrutura hierárquica da empresa que está mudando. Hoje, estão alterando-se alguns aspectos importantes da cultura da empresa. E para que a mudança de alguns pontos da cultura da empresa seja eficaz, é necessário que a filosofia de trabalho, isto é, as características essenciais do empregado também mudem. Portanto, também há a necessidade de uma reestruturação pessoal por parte dos funcionários.

Outra tendência importante no mercado de trabalho de hoje, é a exigência, por parte da empresa, de que os empregados da área administrativa sejam generalistas e flexíveis. A antiga imagem do especialista em certa área está acabando em consequência da valorização do indivíduo que sabe o essencial cada assunto dentro da corporação.

O novo profissional da área de gestão deve ser curioso, isto é, deve ter a capacidade de absorver conhecimento das mais diversas situações e experiências.

Sempre é bom insistir na idéia de que estas mudanças no mercado de trabalho só vem a refletir as alterações ocorridas no paradigma de produção capitalista. Por exemplo, na década de 70, um produto lançado no mercado atravessava dois anos de vendas sem que surgisse um concorrente a altura. Na década de 80, esse prazo reduziu-se para seis meses. Hoje, em apenas seis semanas uma empresa perde a exclusividade sobre um lançamento.

Este exemplo só vem a ilustrar como o mercado hoje é muito mais dinâmico quando comparado com a sua situação de alguns anos atrás. Da mesma forma, o mercado de trabalho também acompanhou estas mudanças e hoje aquela visão de carreiras estáticas dentro das empresas não existe mais. O processo é muito mais dinâmico e exige-se este dinamismo dos funcionários, principalmente, daqueles que exercem cargos de gestão, pois os empregos relacionados com a produção possuem uma legislação muito mais rígida com horas de trabalho pré-estabelecidas e com forte proteção sindical (apesar desta proteção estar diminuindo, como foi mencionado no capítulo 1).

Uma das consequências mais importantes, do processo de reestruturação das grandes empresas brasileiras, é a sensível redução do número de cargos de gestão. As empresas mais do que nunca estão enxugando seu quadro de funcionários. E quem está sendo afetado

diretamente neste programa de redução de custos e busca de eficiência é a área de gestão das grandes empresas. A tendência atual é o direcionamento de esforços por parte da empresa para o seu objetivo final seja este a produção ou seja este a prestação de serviços. Está havendo a eliminação de um grande número de cargos de administração e supervisão. Até mesmo os níveis mais altos da hierarquia estão sendo eliminados, o número de diretores em algumas grandes empresas está reduzindo-se. Por exemplo, a Bayer desfez-se de um terço de seus gerentes e de metade de seus diretores. Outro exemplo, a ESTRELA S.A (fábrica de brinquedos) chegou a ter 12000 funcionários, hoje tem 2000. Dos antigos 150 executivos da empresa, só restam 50.

Dentro deste quadro vem ocorrendo um aumento do número de comandados por gerente. Se antes um gerente liderava uma equipe de 10 pessoas, agora ele comanda uma equipe de 15.

Seguindo esta tendência de busca de eficiência e ganhos de produtividade, a IBM do Brasil também realizou seu plano de reestruturação. Este projeto começou no final de 1991/início de 1992. Esta data surgiu em decorrência da abertura comercial incentivada pelo governo de Fernando Collor de Melo. Com a redução das alíquotas e tarifas, a IBM do Brasil sentiu-se pressionada pela concorrência internacional e para conseguir manter-se competitiva só lhe restou a opção de reformular-se.

Nesta busca de redução de custos para atender as necessidades competitivas do mercado de informática, a IBM do Brasil reduziu seu

quadro de funcionários de um total de 5000 para 3500, isto é, houve uma redução de aproximadamente 30% do número de funcionários. Este projeto, que iniciou-se no começo de 1992, estende-se até hoje.

A IBM do Brasil seguiu as tendências mundiais das outras IBM's espalhadas pelo mundo, isto é, a orientação para a realização das mudanças partiu da matriz mundial. Apesar da iniciativa não ter partido da própria indústria do Brasil, esta adaptou muitas particularidades ao programa de reestruturação original. Nada mais natural, pois cada empresa e cada localidade possui características ímpares que devem ser levadas em consideração para que haja sucesso, isto é, para que os objetivos sejam alcançados. Um exemplo desta adaptação foi a própria escolha da data do início do programa de reestruturação que coincide com o início do processo de abertura comercial brasileiro.

Em relação a estrutura da empresa, houve marcante redução do número de níveis hierárquicos. Se antes a empresa tinha 7 ou 8 níveis, dependendo do setor da empresa, hoje a estrutura possui 4 ou 5 níveis.

Quem sofreu com estas alterações foi, sem dúvida, o profissional de gestão, pois eliminou-se o excesso de burocracia e a demasiada supervisão das tarefas. Este fato ocorreu em consequência destas já não serem mais necessárias em decorrência da execução das tarefas rotineiras e de vários outros processos e etapas de trabalho por intermédio da informatização.

A IBM do Brasil possuía cerca de 500 gerentes antes da reformulação e hoje possui aproximadamente 350. Vale lembrar que durante estes anos de reestruturação a produção da IBM aumentou, podendo-se concluir que houve ganho em termos de eficiência e produtividade.

Assim como as outras empresas que implantaram programas do gênero, a IBM do Brasil também buscou direcionar seus esforços para a área produtiva. O objetivo principal, desta forma, era enxugar a estrutura administrativa da empresa.

A nível de gerência, o objetivo era chegar a meta de um gerente para cada doze comandados. Atualmente, a IBM possui 350 gerentes para 3500 funcionários. Portanto, a relação está 1 para 10. Desta forma, ainda devem haver mais demissões de cargos de comando nos próximos anos para que o objetivo seja alcançado.

No projeto de reestruturação foram utilizados programas de demissões voluntárias, onde o funcionário que sair, por vontade própria, da empresa ganha um prêmio extra em dinheiro. Desta forma, abriu-se a possibilidade de alguns funcionários tentarem investir em seus próprios negócios.

Também ocorreu, no caso da IBM, a contratação de funcionários, que trabalhavam na empresa e haviam sido demitidos, para a realização de trabalhos temporários (alguns casos de área de impostos, por exemplo).

A IBM, hoje, procura características bem diferentes daquelas exigidas do profissional do passado. Hoje, segundo o departamento de recursos humanos da empresa, a IBM está buscando pessoas que tenham qualidades como liderança e equilíbrio, que sejam empreendedores e que tenham bom desempenho em trabalhos em equipe.

Na IBM do Brasil até mesmo o conceito de gerente foi alterado. Ao invés daquela imagem de um chefe que dá ordens e supervisiona as tarefas a serem realizadas, está instaurando-se um novo conceito onde o gerente não é fixo e só lidera a equipe em ocasiões específicas em que suas qualidades forem úteis para isso. Mas, quando realiza-se outro trabalho, pode-se trocar o gerente da área por alguém mais qualificado no assunto específico do projeto. Desta forma, o profissional não é gerente, ele está gerente.

Na essência, as mudanças realizadas na estrutura da IBM do Brasil foram muito parecidas com as ocorridas na RHODIA do Brasil (grupo RHÔNE-POULENC).

Na RHODIA do Brasil, a reestruturação começou a ser implantada no início de 1986. Desta forma, pode-se dizer que ,em termos de Brasil, a diretoria da empresa antecipou as mudanças que estavam por vir. Mudanças estas relativas à abertura de mercado e aumento da concorrência no mercado brasileiro.

O plano de reestruturação da RHODIA teve como objetivos básicos a redução de custos, o ganho de eficiência e produtividade para que a empresa pudesse atender seus clientes de melhor forma, não perdendo estes para seus concorrentes emergentes.

Dentro deste pensamento, a empresa realizou uma redução significativa no seu quadro de funcionários. Antes da reformulação a RHODIA possuía cerca de 14000 empregados. Após realizar as mudanças necessárias para tornar-se competitiva, o número de empregados reduziu-se para aproximadamente 9500.

Assim como a IBM, a RHODIA tentou concentrar seus esforços para a linha de produção. Para isso montou-se uma nova estrutura de níveis hierárquicos, com clara diminuição das diferenciações de cargos. No começo dos anos 80, a empresa possuía de 10 a 15 níveis na hierarquia, isto é, havia 10 a 15 posições intermediárias entre o presidente da empresa e o operário. No início dos anos 90, esses níveis foram reduzidos para 5 ou 6, dependendo da área analisada.

Além das demissões voluntárias e forçadas, a empresa utilizou-se de terceirizações. Áreas como a de restaurante, manutenção foram terceirizadas para empresas especializadas. Um outro exemplo deste tipo de prática aconteceu na área de recursos humanos da empresa. Nesta área, os processos de seleção foram deixados sob responsabilidade de uma ex-funcionária da empresa. Esta funcionária, Sra. Nilda, saiu da área de recursos humanos da RHODIA para montar

sua própria empresa prestadora de serviços, que hoje atende inclusive a RHODIA.

Para ilustrar melhor o aspecto da terceirização, pode-se citar o caso da CLARK S.A (fábrica de câmbio e transmissões). Há dois anos atrás, a empresa possuía um departamento de auditoria interna com 8 funcionários. Hoje, ela só possui 2 funcionários, sendo a demissão de um deles já prevista para abril de 1996. Para este mesmo ano, já está em andamento um projeto de terceirização desta área. Outro exemplo, as empresas do pólo petroquímico de Camaçari estão desativando seus setores de manutenção e terceirizando as funções relativas a esta área. O engenheiro Eduardo Freire de Lima presta hoje serviços de manutenção para duas empresas desse ramo, nas quais já trabalhou (Copene e Pronor).

Ainda destacando a terceirização, uma pesquisa realizada pela Coopers & Lybrand com 67 empresas mostrou que os departamentos que estão sendo mais constantemente terceirizados são, percentualmente:

- 55% terceirizaram restaurante
- 55% limpeza
- 46% transporte de produtos
- 36% segurança
- 23% manutenção predial
- 18% departamento jurídico
- 14% projetos civis
- 11% recepção
- 11% manutenção da fábrica
- 7% comunicação social
- 18% outros

Voltando à reestruturação da RODHIA. Esta, para realizar as mudanças necessárias em suas estrutura, além de desligar muitos empregados, também viu-se obrigada a alterar sua cultura, isto é, houve a necessidade de alterar as características dos empregados em termos de hábitos e até mesmo em sua personalidade. Para que este processo chegasse a algum resultado, houve a necessidade de eliminar as pessoas que não adaptavam-se a esta nova cultura. Foi nisso, em parte, que baseou-se o processo de demissões.

Visto isso, pode-se dizer que aqueles funcionários que foram mandados embora eram justamente aqueles que mantiveram sua postura baseada no ambiente de anos atrás. Empregados que continuaram agindo como se estivessem em uma empresa dos anos 70, por exemplo, não conseguiram sustentar-se no novo padrão de estrutura da RHODIA.

Da mesma forma que a IBM, o projeto de reestruturação da RHODIA foi elaborado pela própria empresa. Mas ao contrário da primeira, a segunda lançou seu plano em uma iniciativa própria da filial brasileira.

Outro motivo de desligamento de um grande número de gerentes foi a perda de poder destes em relação a estrutura anterior. Como eliminou-se um grande número de chefias, muitos gerentes perderam seu quadro de comandados ou encontraram-se em situação de menor poder diante dos níveis mais baixos da empresa. Esta situação causou a saída de muitos funcionários que não adaptaram-se a nova situação, isto é, o impacto da perda de *status* não foi absorvido pela empregado.

Na RHODIA dos últimos anos, também tentou-se realizar uma mudança no grau de instrução médio dos funcionários da empresa. No momento, a empresa não aceita o ingresso de funcionários sem que estes tenham, no mínimo, o segundo grau completo.

Dentro deste quadro de mudanças, que atinge um número significativo de grandes empresas situadas na Brasil, (e a tendência é que as empresas que não passaram ainda por reformulações o façam brevemente ou encontrarão sérias dificuldades competitivas no mercado atual) sem dúvida, o profissional de alta e média gestão vê-se diretamente atingido.

Pode-se dar, como exemplo, algumas características curiosas do novo profissional de alta e média gestão que está sendo exigido pelas grandes empresas brasileiras. O grupo Catho, empresa paulista especializada em seleção e colocação de executivos no mercado, realizou uma pesquisa com 1500 profissionais, de 1200 empresas diferentes, responsáveis em selecionar candidatos. Alguns resultados obtidos foram os seguintes:

- Os recrutadores de pessoal para esta área preferem, em 70% dos casos, os candidatos não fumantes. Até mesmo preconceito contra obesos surge atualmente, 68% das preferências recaem sobre os não obesos.

-Quanto ao estado civil, 38% dos recrutadores demonstrou preconceito contra os homens com mais de 35 anos solteiros. E 23% não contratariam pessoas separadas ou divorciadas.

-Surgem, inclusive, preferências marcantes quanto à aparência da pessoa. Em 99% dos casos, os selecionadores preferiam homens de cabelo curto quando estes concorriam com homens de cabelos longos. Barba e bigode também estão em baixa, em 92% dos casos homens sem estes tiveram preferência.

-A idade também pesa bastante para quem deseja ingressar na área de gestão. Apenas 9% dos candidatos selecionados tinham mais de 45 anos; 34% tinham menos de 35 anos.

3. CONCLUSÃO

Após ter-se visto este processo de revolução do paradigma de produção capitalista(Terceira Revolução Industrial), assim como suas influências sobre a estrutura e a forma de concorrência das empresas, pode-se chegar a algumas conclusões sobre o perfil, a carreira e as perspectivas do profissional de alta e média gerência.

A primeira delas é, sem dúvida, em relação ao número de postos nessa área. Todas as tendências apontam para uma redução do número de cargos devido a nova forma de produção e organização que está se implantando nas grandes empresas em todo o mundo.

Visto que estas mudanças são impostas pela alteração de paradigma de produção e acesso às informações (telecomunicações e informatização), estas tendem a perdurar por um período de tempo relativamente longo. E tendo em vista que as previsões em relação a concorrência entre as grandes empresas apontam para disputas cada vez mais acirradas, obrigando as empresas interessadas a continuar no mercado a, cada vez mais, buscar por ganhos de eficiência. Pode-se concluir que o número de cargos de alta e média gestão deverá continuar a reduzir-se. O ritmo desta redução ainda é indefinido, dependendo da velocidade das mudanças tecnológicas e organizacionais que ocorrerem nos próximos anos.

Mas apesar de muitas indefinições quanto ao futuro dos cargos de gestão, uma coisa é quase certa, os postos que foram cortados das grandes empresas não voltarão mais. Este fato é quase seguro, pois as empresas que enxugaram suas estruturas e ganharam eficiência e produtividade não poderão mais voltar atrás neste processo. Se tentassem algo como readmitir os empregados desligados de seus quadros, estariam pondo em risco a sua própria sobrevivência em termos de mercado.

Outro problema relativo a volta dos profissionais afastados das grandes empresas brasileiras nestes primeiros anos da década de 90, é em relação a sua adaptação a nova estrutura de trabalho. Se estes profissionais foram desligados das grandes empresas é porque, provavelmente, não eram mais necessários, não adaptaram-se ao novo padrão de organização ou não estavam capacitados para acompanhar as rápidas mudanças que estão ocorrendo nas grandes indústrias.

Se esta afirmação do parágrafo acima está correta, é coerente afirmar que uma volta deste profissional a este mercado extremamente competitivo e dinâmico, depois de este passar um certo período afastado do ambiente das grandes empresas. Seria muito complicado, pois este, a não ser que passasse por uma profunda reciclagem pessoal, encontraria problemas ainda maiores, quando comparados com a sua saída, para adaptar-se ao novo sistema de estrutura e cultura de trabalho implantada pela grande empresa.

Outro fato interessante é em relação a quantidade de trabalho do antigo profissional de gestão quando comparado com a situação atual deste profissional, que ainda continua exercendo sua função na grande empresa brasileira.

Na RHODIA do Brasil, por exemplo, houve um sensível aumento da quantidade de trabalho atribuída a, por exemplo, um gerente. Segundo o próprio exemplo do encarregado da área de recursos humanos da empresa, se antes o gerente entrava as 8:00 hs e saía as 16:00 hs, hoje os gerentes que permaneceram entram 7:30 hs e não saem antes das 18:00 hs.

Não há necessidade de muito esforço para perceber que a quantidade de trabalho dos profissionais de alta e média gestão realmente ficou mais volumosa. Só é necessário analisar a relação entre o número de comandantes e de comandados. Ao pegar-se os exemplos da RHODIA do Brasil e da IBM do Brasil, verifica-se que estas empresas estão direcionando seus esforços para a área de produção e, desta forma, enxugando seu quadro de funcionários de administração e supervisão. Este enxugamento é agravado pela informatização das tarefas repetitivas e rotineiras, pois, com isso, há redução da necessidade de supervisão das atividades.

Talvez o aumento do grau de instrução dos empregados que constituem a base da pirâmide hierárquica também cause redução das necessidades de supervisão e, desta forma, fique amenizado o efeito sobre o aumento da intensidade de trabalho dos profissionais de alta e

média gestão. Mas por outro lado, o aumento da complexidade das tarefas exige que se faça um maior controle sobre a realização dos trabalhos. Desta forma, só o tempo poderá dizer qual a tendência que irá ser mais relevante e influenciará de forma mais marcante a estrutura de trabalho da empresa.

Um outro fato que vem tornando-se comum nos últimos anos é a multiplicação de pequenas e micro empresas no mercado brasileiro. Este fato, em parte, é consequência da redução dos cargos de alta e média gestão nas grandes empresas brasileiras. As micros e pequenas empresas tem-se constituído em uma válvula de escape para o grande contingente de executivos desligados das grandes empresas.

Apesar de, hoje em dia, falar-se muito sobre espírito empreendedor como a causa da expansão dos negócios independentes, este fato torna-se muitas vezes duvidoso. Se analisarmos a saída dos profissionais das grandes empresas como algo não voluntário por parte destes, isto é, como sendo um processo irreversível de reestruturação das empresas que viram-se obrigadas a reformular-se para atender as necessidades competitivas criadas pela Terceira Revolução Industrial e pela internacionalização da economia, a idéia do espírito empreendedor fique bastante comprometida.

Com esta visão mencionada acima, tem-se mais chance de chegar-se a um quadro realista, encarando o surto de expansão das pequenas e micros empresas como sendo um processo resultante das reestruturações das grandes empresas brasileiras. É claro que não é só isso, mas, sem dúvida, este é um motivo muito importante e coerente.

Desta forma, pode-se concluir que muitos ex-funcionários das grandes empresas brasileiras, viram-se pressionados a buscar outra atividade dentro do mercado de trabalho após terem sido desligados das grandes corporações. Dentro deste quadro, a busca de um pequeno negócio próprio constituiu-se em uma das saídas mais viáveis.

Por último, cabe destacar alguns comentários sobre as características do profissional da área de alta e média gestão na década de 90, quando comparado com aquele do passado. Apesar de praticamente já haver sido descrito o perfil destes dois tipos de profissionais, assim como suas perspectivas diante de seu desenvolvimento na carreira, ainda são necessárias algumas conclusões finais.

Primeiro, o ambiente econômico das décadas passadas era bem diferente do existente atualmente, sendo este muito mais dinâmico. Isto altera fortemente as perspectivas do profissional quanto a sua carreira. Antes ele esperava evoluir dentro da mesma empresa durante toda a sua vida, encarando a empresa como uma entidade protetora. Hoje, as próprias empresas preferem profissionais que já tenham passado por outras corporações. O ambiente no momento é muito mais dinâmico e

isto está claramente refletido nas perspectivas dos profissionais que atuam no mercado hoje.

Segundo, o perfil do profissional da área de gestão que melhor adapta-se ao novo modo de produção e organização das grandes empresas é bem diferente daquele das décadas passadas. Hoje busca-se um indivíduo muito mais flexível e aberto a mudanças. Até mesmo as qualificações técnicas alteraram-se radicalmente (idiomas, conhecimento de informática, etc). Não é somente por força da escolha das empresas que está ocorrendo estas mudanças de perfil, o próprio profissional começa a perceber que seus antigos valores não adaptam-se ao novo ambiente econômico. Desta forma, ou há alteração de postura por parte do profissional ou este será obrigado a buscar caminhos alternativos dentro do ambiente econômico.

Terceira, a carreira do profissional de alta e média gestão encontra-se alterada em um aspecto importante: subida na hierarquia (promoções). Com o número de níveis hierárquicos cada vez mais reduzido e com a área de cargos de gestão encolhendo, fica muito mais difícil o indivíduo conseguir uma ascensão na sua carreira.

É claro que a maioria das conclusões descritas neste último capítulo seguem tendências que ainda não estão bem definidas no Brasil e até mesmo a nível mundial, mas há evidências de que a linha a ser seguida pela economia mundial e pelas empresas brasileiras é, com alguma margem de erro, esta aqui apresentada. Deve-se também levar em consideração que especulações sobre fatos muito recentes e sobre

acontecimentos futuros sempre estão sujeitos a algumas dificuldades quanto a detalhes, só devendo, desta forma, ser encaradas como tendências gerais e amplas.

BIBLIOGRAFIA

- QUADROS, W. J. (1991). O Milagre brasileiro e a expansão da nova classe média. Campinas. UNICAMP.IE (tese de Doutorado)

- Revista VEJA, 19 de Outubro de 1994. "A revolução que liquidou o emprego"

- Revista VEJA, 15 de Setembro de 1993. "O que está mudando nas profissões"

- Revista VEJA, 18 de Março de 1992. "Choque no emprego"

- Revista EXAME, 2 de Agosto de 1995. "Reengenharia, o que fazer agora?"

- Revista EXAME, 24 Julho de 1991. "A ordem é voar com as próprias asas"

- Revista EXAME, 26 de Julho de 1989. "A arte do verbo demitir"

- Revista EXAME, 21 de Julho 1993. "De desempregados a empreendedores"

- Revista VEJA, 1 de Março de 1995. "Estilo de resultado"

- Revista Exame, 11 de Dezembro de 1991. "Engravatados à beira de um ataque de nervos"

- Quadros, Waldir José de. "A reestruturação das empresas e o emprego de classe média"

- Mattoso, Jorge Eduardo L. "Trabalho sob fogo cruzado". São Paulo em perspectiva, pag.13-21, janeiro/março 1994

- Coutinho, Luciano. "A Terceira Revolução Industrial e Tecnológica: As Grandes Tendências de Mudança", Revista Economia e Sociedade n.1