



## AGRADECIMENTOS

Aos que me deram força sempre: minha mãe e grande amiga; meu pai, que teve coragem de me emprestar seus maiores xodós, o Carmanguia e o laptop; meus irmãos Flá, Rê e Paulo, que gravaram o TV Pirata para que eu assistisse no final de semana: e aos amigos maravilhosos , Marcão, Dani, Eli...

Ao pessoal da infraestrutura em o qual eu não teria conseguido ficar em Campinas: meu avô, meu Chevette Ziggy Marley, Minhas faxineiras Dita e sua sucessora Fátima, Seu Salvador, que mais de uma vez encontrou os diskettes perdidos da monografia...

Também aos economistas da "casa" e especialmente aos meus professores: Ana Lucia, Guida, Otaviano, Zé Ricardo e muitos outros. Especial agradeciment à Super Carol, minha orientadora, que depois do Marcus foi quem mais aguentou meus chiliques.

Merecem menção também os colegas economistas que contribuíram com outras visões e perspectivas ao longo do curso, amigos da London School od Economics, USP, Columbia University, University of Warwick, Brown University, massachusetts Institute of Technology, Harvard Business School...

Finalmente, gostaria de agradecer aos meus amigos que me mostraram que o virtual também pode ser realidade; Marcelão, André, Rafa, Sica, Gustavo...

# ÍNDICE

## CAPÍTULO I:

A Década de 70 e a Reestruturação Industrial ..... 1

## CAPÍTULO II:

Novas Políticas de Recursos Humanos ..... 16

Mudanças Organizacionais e Estratégicas ..... 16

Necessidades Internas de Reestruturação e as  
Estratégias Empresariais ..... 21

Modificações nas Políticas de Recursos Humanos ..... 30

    Evolução das Escolas de Administração ..... 30

    A Gestão de Recursos Humanos ..... 39

    Dificuldades e Contradições no Estudos  
    da Gestão de Recursos Humanos ..... 48

## CAPÍTULO III:

A Gestão de Recursos Humanos no Brasil:

Retórica e Fatos ..... 55

Uma Forma de Análise da Gestão de Recursos

Humanos ..... 55

    As Políticas de Recursos Humanos ..... 56

    O Treinamento ..... 57

Análise das Evidências Empíricas ..... 62

    A Adoção de Inovações Modernizantes ..... 62

    Evidências quanto ao Treinamento ..... 73

Adoção Efetiva da Gestão de Recursos Humanos ..... 78

## CAPÍTULO IV:

Considerações Finais ..... 89

Bibliografia ..... 99

Anexo I ..... 101

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho procurará apresentar as principais modificações ocorridas na área de recursos humanos a partir da Reestruturação Industrial ocorrida durante os anos 70 e verificar até que ponto as novas técnicas de gestão da força de trabalho estão sendo introduzidas no Brasil.

Percebe-se cada vez mais a nível mundial a relevância dos recursos humanos (especializados, treinados e com formação ampla) de uma país na determinação de sua competitividade. Esta parece ser uma particularidade do paradigma tecnológico (Freeman, 1990) que emerge a partir de meados da década de 70. No período anterior, verificara-se a internacionalização produtiva em busca de custos de mão-de-obra mais baixos, o que significara uma vantagem em termos de atração de capital estrangeiro para o Brasil e outros países em desenvolvimento.

A despeito da mudança dos determinantes dos fluxos internacionais de capital produtivo, os países em desenvolvimento de forma geral continuam dependendo em grande parte de investimentos produtivos estrangeiros, principalmente no que diz respeito à introdução de métodos produtivos mais modernos.

Como enfrentar os desafios do novo padrão tecnológico baseado na automação e na telemática? Para responder a esta questão é necessário

entender o significado do processo de reestruturação industrial, entender como nascem os novos requisitos em termos de recursos humanos aos quais o país não é capaz de responder e verificar qual a situação atual da indústria em termos de atualização tecnológica, adequação da estrutura organizacional e modificação da formulação de estratégia frente às exigências impostas pelo novo paradigma (especialmente no que diz respeito ao tratamento dos recursos humanos).

Dada a evidente impossibilidade de analisar uma amostra muito ampla, bem como a dificuldade de tomar como base as políticas de recursos humanos (RH) em toda sua extensão (recrutamento e seleção, promoção desenvolvimento e remuneração) é importante notar que não se pretendeu desenvolver um estudo exaustivo do tema.

A amostra de empresas analisada envolveu empresas significativas (em termos de participação no mercado em que atuam) em nível nacional. A análise deverá também centrar-se nas políticas de desenvolvimento e treinamento, representativas da introdução de novas técnicas de gestão da força de trabalho. Resultados de pesquisas realizadas anteriormente sobre o tema foram utilizados, bem como pesquisa de campo própria. Foram particularmente relevantes os resultados de pesquisa realizada pelo Instituto de Economia Industrial da UFRJ em 1989, "Cenários para a Indústria Brasileira e a Formação Profissional" (IEI-SENAI), a qual incluiu 132 empresas de diversos complexos industriais.

O presente trabalho consiste basicamente de quatro capítulos. O

primeiro fornece uma breve descrição dos principais aspectos da Reestruturação Industrial. O segundo enfoca mais especificamente as modificações ocorridas nas políticas de RH das empresas a partir de meados da década de 70. O terceiro capítulo analisa as evidências empíricas sobre a adoção de políticas de gestão de recursos humanos no Brasil, tratando mais especificamente das políticas de desenvolvimento e treinamento. Buscou-se enfatizar as mudanças ocorridas nessas políticas a partir da Reestruturação Industrial. Finalmente o último capítulo procura contribuir de alguma forma para o debate sobre o tema, destacando as principais conclusões deste trabalho.

*1º capítulo - Principais Aspectos da Reestruturação Industrial*

*1.1 - Introdução*

***I.***

***A DÉCADA DE 70 E A  
REESTRUTURAÇÃO  
INDUSTRIAL***

Este capítulo procura descrever o que foi o processo de Reestruturação Industrial e apresentar de forma breve a reação de alguns países do Primeiro Mundo e do Brasil a esse processo. Com isso, espera-se deixar claro os traços mais gerais da situação econômica naquele momento e mostrar a irreversibilidade das mudanças que ocorriam.

Para compreender os novos métodos de gestão de recursos humanos que surgem a partir dos anos 70, é necessário ter em mente o processo que lhes deu origem, ou seja, compreender os condicionantes básicos das novas formas de produção que surgem nessa década. Trata-se, portanto, de analisar a reestruturação industrial de meados da década de 70 e verificar como as modificações técnicas e organizacionais afetaram as necessidades de recursos humanos das empresas, obrigando-as a reestruturar também suas atividades relativas a esta área.

Durante o período do pós-guerra, a economia mundial assistiu a um processo de crescimento baseado na difusão do padrão de consumo americano, especialmente o consumo de bens de consumo duráveis. Os principais setores que lideravam o crescimento estavam ligados, nesse período, ao complexo metalmeccânico e químico (com destaque para o petroquímico). Ao nível

internacional, verificava-se a hegemonia dos Estados Unidos tanto do ponto de vista financeiro quanto comercial.

Difundiam-se a produção e o consumo em massa. Tratava-se daquilo que Fajnzylber (1989) denominou "ciclo virtuoso do crescimento": a produção em massa possibilitava maiores níveis gerais de renda, este fator impulsionava o consumo, principalmente de bens de consumo duráveis, maior consumo equivale a maior produção e efeitos dinâmicos gerais tanto sobre a indústria de bens de capital, como de bens de consumo não-duráveis e bens intermediários, a pesquisa é, assim, incentivada e ganhos de produtividade são conquistados, possibilitando novos aumentos da renda real dos trabalhadores e reinício do ciclo. Por outro lado, a massificação do consumo se deu com crescente endividamento por parte das famílias.

A produção nesse período caracteriza-se por grandes lotes, concepções estabilizadas de engenharia, baixa diferenciação de produtos, monotonia do trabalho operário, alta proporção dos custos totais destinados à remuneração de mão-de-obra direta.

Todas estas características enquadram-se num ambiente fabril onde predominam de forma geral muitas máquinas idênticas ou semelhantes entre as quais o processo produtivo é dividido. São basicamente essas máquinas as responsáveis pela determinação do ritmo de trabalho, bem como pelas suas características: monotonia e repetição constante de determinados movimentos. O homem funciona, aqui, como um apêndice da máquina, tanto ao nível do

contato direto com o processo produtivo (chão-de-fábrica), como ao nível da gerência deste processo. As funções de chão-de-fábrica não exigem praticamente nenhuma qualificação, apenas a coordenação mínima para a realização dos movimentos exigidos pelo processo. Aos cargos de gerência direta são delegadas basicamente atividades de supervisão do processo, sem a necessidade de indivíduos que tenham uma visão analítica ou crítica deste.

No início dos anos 70 esse padrão produtivo entra em crise. Esta é manifestação simultaneamente da saturação do crescimento baseado nos bens de consumo duráveis e nos complexos metalmeccânico e químico, e do fim da hegemonia americana e "globalização" do sistema capitalista.

O primeiro aspecto (crise do padrão de consumo) se verifica no maior nível de exigência dos consumidores, os quais passam a requer produtos diferenciados e que se adaptem mais às suas necessidades.

Para compreender esse processo é necessário ter em mente o alto nível de conforto (relativamente àquele já difundido antes da Segunda Guerra Mundial) de que já desfrutavam então grande parte dos consumidores. Toda a sorte de eletrodomésticos, geladeiras, fogões, batedeiras, televisores;roupas e móveis mais bem acabados entre outras maravilhas foram difundidos a partir da década de 50. Todo o mundo capitalista ia tomando contato com o "american way of life". Esse processo era possível graças às maravilhas produtivas, também basicamente de origem americanas, da produção em massa

dentro do padrão metal-mecânico<sup>1</sup>.

Durante a década de 70, os consumidores passam a apresentar novas necessidades, contestando algumas das principais características da produção até então, em especial a padronização. Os consumidores passam a desejar produtos personalizados, capazes de ir além do atendimento das necessidades imediatas, já satisfeitas dentro do padrão de consumo anterior. Ou seja, no bojo da prosperidade e do consumismo do pós-guerra nascem novas necessidades que irão contribuir de forma fundamental para a superação do padrão produtivo vigente até então.

Por outro lado, outros fatores atuam no sentido de diminuir o dinamismo dos complexos químico e metalmeccânico. O arrefecimento da substituição de insumos naturais por sintéticos é fator crucial. Essa substituição impulsionara de forma definitiva a indústria química, que passa a ser responsável pela concepção de novos insumos industriais. Com a decadência desse processo, ocorre a diminuição significativa do dinamismo dessa indústria, que fora um dos principais motores do crescimento no período anterior. Um dos principais fatores responsáveis pelo menos dinamismo do setor químico (especialmente o petroquímico), com consequências decisivas sobre o setor de bens intermediários, foram os dois choques do petróleo, ocorridos respectivamente

---

<sup>1</sup> Entenda-se como "paradigma meta mecânico" o conjunto de princípios técnicos e organizacionais que guiavam as empresas desde o pós-guerra, incluindo desde a organização da produção em série (grandes lotes) até a difusão dos insumos sintéticos (em grande parte baseados no petróleo).

em 1973 e 1979. O petróleo que fora até então a principal matéria prima utilizada na produção de bens intermediários e energia atinge preços altíssimos, tornando necessário o desenvolvimento de novas formas de economizá-lo na produção e agravando as tendências recessivas e inflacionárias que se apresentam ao longo da década.

A produção de bens de capital sofre efeitos recessivos como consequência do processo de queda do crescimento tanto no setor de bens de consumo como bens intermediários. Também aqui vai ficando evidente a necessidade de reformulação do produto (máquinas e equipamentos) frente ao novo cenário que se conforma ao nível da indústria em todo o mundo.

É preciso ter em conta também o maior ônus que recaía sobre as empresas nesse período. Verifica-se o "profit squeeze" para a maioria delas, a partir basicamente da forma como se organizam então dois agentes fundamentais: o Estado e os trabalhadores. Estes conquistavam aumento salariais e maiores benefícios graças à ascensão dos sindicatos como entidades de classe representativas junto aos empresários. Já o Estado impunha tributação crescente sobre as empresas à medida em que o sistema de "welfare State" aumentava seu alcance. Unidos à menor utilização da capacidade instalada (devido à recessão) e a preços crescentes de insumos industriais, esses fatores atuavam de forma marcante na redução da rentabilidade das empresas (Suzigan, 1989).

Desse processo nasce a necessidade de reestruturação. Ela aparece como resposta a toda uma nova realidade de consumo, preços e rentabilidade que surge a partir da crise do paradigma metal-mecânico.

Também o quadro geopolítico, financeiro e comercial sofre modificações definitivas nesse período, que contribuem para conformar o quadro de acelerada mudança a nível global. O dólar, que fora desde Bretton Woods a moeda-chave do sistema monetário internacional, apresentava sinais de que sua paridade em ouro não poderia se manter por muito tempo. Até o início dos anos 70, essa paridade ainda é sustentada, contudo às custas de intervenções dos bancos centrais. Em 1971, no entanto, o governo americano decreta o fim da paridade, inaugurando um período de grande instabilidade de preços em todo o mundo.

Além de refletir a sustentação artificial do valor do dólar em ouro, a desvalorização da moeda americana refletia ainda um fator mais grave, qual seja, a perda de competitividade da economia americana a nível internacional. Para compreender esse processo é necessário retomar, ainda que de forma breve, os acontecimentos do pós-guerra.

Com a ameaça comunista na Europa, os EUA dão início ao Plano Marshall e passam a permitir desvalorizações contra o dólar. É necessário também auxiliar os países europeus em sua recuperação, contestando principalmente o posicionamento tomado durante Bretton Woods quanto ao

ônus que seria imposto aos países perdedores, principalmente Alemanha e Japão. É assim, que já a partir dos anos 60, verificam-se altas taxas de crescimento nesses países, nos quais já ia sendo difundido o padrão americano de consumo.

Progressivamente, verifica-se a perda da posição americana na produção manufatureira e no comércio internacional, apesar de sua indiscutível supremacia tecnológica, financeira e mesmo agrícola (Teixeira & Miranda, 1991). Os déficits em conta corrente dos EUA são, nesse período, um importante elemento dinamizador da economia internacional, contribuindo para o desenvolvimento dos demais países, mas também para o enfraquecimento do dólar.

O choque do petróleo, ocorrido em 1973, foi o estopim da crise que já despontava. Cada país procurou ajustar-se da melhor forma possível aos enormes déficits em balança de pagamentos que surgem a partir da explosão dos preços do petróleo. De forma geral, o aumento do protecionismo comercial foi ponto fundamental no ajuste dos países do Primeiro Mundo em resposta aos referidos déficits. No mesmo sentido, o nível de atividade cai devido ao ajuste seguido pela maioria dos países, com elevações brutais nas taxas de juros. Tentativas de controle da inflação também contribuíram para essa tendência à elevação das taxas de juros, mesmo assim, ela foi uma constante durante a década. Tratava-se do fenômeno da estagflação, o maior desafio à teoria econômica desse período.

F. 200

A breve análise das estratégias seguidas pelos vários países frente à crise pode esclarecer tanto as novas formas de produção que emergem a partir daí como as novas posições dos países ao nível mundial.

Na Itália, verifica-se a emergência de federações de pequenas e médias empresas atuando em setores de tecnologia de ponta e produtos de cunho artesanal de alta qualidade (Piore & Sabel, 1987). Esse desenvolvimento foi possível devido ao apoio dado pelo governo democrata cristão às pequenas empresas que lhe davam sustentação política durante o pós-guerra. Unidos à tradição da produção artesanal familiar italiana e à existência de contatos tradicionais dessas empresas com o mercado internacional desde a Idade Média, os incentivos governamentais (de infraestrutura, treinamento ou até explicitados na legislação) permitem o grande desenvolvimento dessas empresas durante todo o pós-guerra.

É na metade da década de 70, contudo, que esse tipo de produção passa a ter importância crucial para a economia italiana. Essas empresas eram capazes de fornecer produtos de alta qualidade, especializados e de alta tecnologia, o que atende às necessidades emergentes do mercado.

Também no Japão as pequenas empresas assumem papel muito importante. Aqui verifica-se a importância crescente dos processos de subcontratação desse tipo de firma por outras maiores, na sua maioria firmas exportadoras. Os laços de subcontratação são bastante fortes, formando conglomerados altamente estáveis e bem estruturados. O fator-chave, contudo,

é a exposição dos produtos japoneses à competição internacional e o objetivo básico de fornecer produtos de alta qualidade e competitivos a nível internacional.

É importante observar o papel crucial que teve o Estado no desenvolvimento dos conglomerados japoneses e das federações de indústrias na Itália. Em ambos os casos ele funcionou como coordenador e incentivador do processo, chegando a atuar de forma direta em algumas áreas, como é o caso das agências de treinamento e capacitação de mão-de-obra e dos centros de pesquisa e difusão de tecnologia. A ação indireta do Estado se dá especialmente através da legislação que regulamenta as relações entre as empresas e dos incentivos fiscais concedidos a elas<sup>2</sup>.

Assim, a estrutura já existente no Japão possibilitou a reestruturação nos anos 70 em direção a formas de produção mais flexíveis e especializadas. A flexibilidade organizacional de suas empresas possibilitava a modificação e a capacitação em cadeia das empresas, devido aos laços de longo prazo estabelecidos entre elas ao longo de toda a cadeia produtiva, e o direcionamento da produção para o mercado internacional, especialmente nas

---

<sup>2</sup> É interessante ter em mente, como salientam Piore & Sabel (1987) que a coesão dos distritos industriais italianos ou dos conglomerados japoneses não se deve a nenhuma das instituições criadas pelo Estado, mas sim à identificação das empresas entre si, que antecede a formação das associações tais como se apresentam hoje. Essa identificação pode ter origens várias, de ordem familiar, como no Japão, política, como na Itália, ou mesmo racial, como nos distritos análogos de Nova York. Dessa forma, os acordos tendem a ser cumpridos de forma mais rigorosa por todas as empresas, já que burlar os acordos estabelecidos pela comunidade significaria expor-se a retaliações que se estendem para além do universo de atuação puramente produtiva e empresarial dos membros.

áreas ligadas a tecnologias de informação.

Dentro das federações de indústrias italianas, a competitividade de seus produtos também pôde ser elevada devido à facilidade de circulação de informações tecnológicas e mercadológicas<sup>3</sup>.

De forma diversa, foram grandes empresas as responsáveis pelo desenvolvimento de sistemas mais flexíveis de operação na Alemanha. A necessidade desse desenvolvimento deu-se a partir da perda de competitividade das empresas alemãs no pós-guerra, empresas estas com uma tradição que sempre valorizara sua posição internacional. Frente à incapacidade do governo alemão em propor uma política industrial coerente, as próprias empresas procederam à revitalização de seus fornecedores, permitindo que fossem alcançados os níveis americanos de produção em massa no pós-guerra e se caminhasse em direção à especialização flexível nos anos 70.

Essa forma de reestruturação com origem basicamente nas grandes corporações alemãs (ocidentais, no caso) tem origens tanto políticas como econômicas (competitivas). A credibilidade do governo social democrata alemão

---

<sup>3</sup> Observe-se que, apesar de terem sido privilegiadas aqui as semelhanças entre o caso japonês e o italiano, existem inúmeras diferenças na forma como se constituem e funcionam as associações entre empresas nos dois países. Pode-se dizer, por exemplo, que os laços estabelecidos no Japão são muito mais hierárquicos e estáveis do que na Itália, onde as empresas colocam-se com alternativas umas às outras, competindo entre si por contratos dentro da própria federação. Para maiores detalhes, ver Piore & Sabel(1987) ou Antonelli (1988). As semelhanças referem-se mais aos resultados obtidos: redes flexíveis de pequenas e médias empresas.

ao longo dos anos 70 era baixa demais junto à indústria para que conseguisse orientar as reformas estruturais da economia. Tentou-se, através do Ministério da Tecnologia e Pesquisa, caminhar nessa direção sem sucesso. As reformas, contudo, ocorreram devido ao temor causado pela emergência competitiva do Japão e dos EUA em setores-chave da indústria alemã. As próprias empresas procuraram, então, caminhar na direção do uso de tecnologias de microprocessamento e de acordos com os empregados em busca de reduções de custo e maior qualidade de produtos.

A resposta americana à crise foi bastante distinta. Não se verifica aqui um ajustamento estrutural da economia, mas sim um direcionamento do governo rumo a um "ajuste monetário do Balanço de Pagamentos". É possível perceber movimentos apontando para novas formas mais flexíveis de produção. Dois exemplos que podem ser citados são as indústrias de maquinaria e têxteis de Massachusetts ou as de metaloplastia para produção de instrumentos científicos em Pitsburg (Piore & Sabel, 1984). Em ambos os casos as empresas procuram caminhar na direção da especialização flexível<sup>4</sup> como na Itália e no Japão, apresentando inclusive grande dinamismo em meados da década de 70.

Contudo, o grande problema no caso americano é a falta de um direcionamento único, seja ele dado pelo governo, por grandes empresas ou por associações governo-empresas. Qualquer que fossem as previsões da empresa

---

<sup>4</sup> Piore e Sabel (1984:259) procuram definir a especialização flexível como alternativa de resposta à crise dos anos 70. Contudo, trata-se de um conceito relativamente abstrato, na medida em que não se trata de uma alternativa seguida especialmente por algum país, mas apenas da possibilidade de uma trajetória baseada nas tecnologias de especialização flexível.

em relação às mudanças por vir, esta poderia encontrar embasamento tanto teórico como nas concepções de outras empresas, tal a dispersão de opiniões. Há grande resistência por parte das grandes corporações americanas em modificar suas culturas internas já estabelecidas e solidificadas durante os anos de hegemonia americana incosteste.

Os americanos tendem a ficar, portanto, presos entre a fé na continuidade de sua hegemonia e a consciência de que, a qualquer momento, os novos padrões de competitividade bateriam à sua porta.

Na ausência de um ajuste estrutural, os EUA passam a utilizar a desvalorização cambial como forma de elevar sua competitividade internacional nos anos 70, a qual era contestada especialmente por Alemanha e Japão. Esse tipo de procedimento não tem maiores implicações para os EUA em termos de elevação dos preços dos produtos importados, já que estes eram denominados internacionalmente em dólares. O ajustamento também foi imposto sobre os salários, achatados devido a uma política de controle estreito destes em um período inflacionário, além das facilidades criadas para o investimento estrangeiro no país, como instrumento para impedir a fuga de capitais rumo à Europa.

O comportamento do Brasil nesse período foi bastante diverso daquele observado nos países centrais. No início da década de 70, o país apresenta elevadas taxas de crescimento, possibilitadas até 1973 pelo impulso dado à

difusão de consumo de bens de consumo duráveis. Este impulso foi viabilizado pelo endividamento crescente das famílias, mas, ao contrário do que ocorrera nos países centrais, no Brasil não atua o "círculo virtuoso do crescimento", pois não há geração interna de tecnologia, a produção de bens de capital não é internalizada e não há tampouco apropriação de ganhos de produtividade pelos salários (Fajnzylber, 1989). Quebram-se, assim, os fundamentais do "círculo", já que os impulsos que seriam dados à indústria de bens de capitais são drenados para o exterior e os ganhos de produtividade não são apropriados pelos trabalhadores ( a concentração de renda aumenta no período do "milagre"). Esta última característica faz com que se esgote rapidamente a difusão do consumo de bens de consumo duráveis no país.

Partindo do diagnóstico de que seria necessário implantar o setor produtor de bens de capital no país para internalizar os impulsos produzidos pelo consumo interno, o governo propõe o Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND), que atuaria de forma anticíclica, procurando implantar finalmente o setor de bens de capital no Brasil em um momento de profunda crise internacional. Esse programa permitiu que o país não passasse por uma crise tão profunda como a que ocorreu nos países centrais após o choque do petróleo de 1973. Sustentada pelos elevados investimentos públicos mantidos basicamente via endividamento das empresas estatais (a juros flutuantes), a economia pôde recuperar-se já a partir de 1975.

O essencial, aqui, é reter a idéia de que o Brasil completava nesse

período a instalação de um parque industrial baseado no paradigma metalmeccânico num momento em que os próprios países centrais já enfrentavam os limites desse paradigma . Isso coloca novamente o país numa posição de atraso tecnológico, da qual se vê impossibilitado de sair nos anos 80 devido ao ajustamento recessivo que foi empreendido. Ironicamente, a necessidade desse tipo de ajustamento coloca-se exatamente devido ao alto grau de endividamento do país durante os anos 70 para realizar os investimento do II PND em função da elevação brutal dos juros internacionais verificada em meados da década.

Assim, emerge dos anos 70 uma situação internacional totalmente diversa da que se verificara até a década de 60. A Alemanha e o Japão despontam como potências industriais, introduzindo no mercado produtos com teor tecnológico muito diverso daquele prevalecente durante o auge do paradigma metalmeccânico, enquanto os EUA procuram inutilmente manter sua competitividade às custas de desvalorizações cambiais.

A crise dos anos 70 e a resposta dos diversos países - que ditou a base em que se daria a reestruturação industrial - servem como pano de fundo para mudanças não menos relevantes ao nível microeconômico. A necessidade de reformular-se internamente colocou-se para a grande maioria das empresas e especialmente para aquelas operando internacionalmente. O ponto a ser ressaltado neste trabalho trata da reestruturação interna das empresas mais

especificamente em relação à formulação de sua estratégia e da inserção das políticas de recursos humanos dentro desse novo contexto de planejamento estratégico, sendo este o objeto do próximo capítulo.

**II**

**NOVAS POLÍTICAS DE RECURSOS  
HUMANOS**

Tendo em vista o quadro histórico da Reestruturação Industrial, pretende-se neste capítulo trazer a análise para o nível da empresa, visando situar os problemas específicos que se colocam para a área de recursos humanos e as respostas teóricas e práticas que surgem na década de 80.

De início, serão resgatadas algumas considerações teóricas sobre a formulação do planejamento estratégico nas empresas, evidenciando as principais modificações que se tornam necessárias do ponto de vista da estrutura interna das empresa. Reserva-se ainda espaço para a discussão específica da reestruturação das atividades de RH nas empresas.

## **MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E ESTRATÉGICAS**

É preciso compreender, em primeiro lugar, quais os condicionantes da formulação da estratégia das empresas e da configuração das políticas operacionais que definem sua estrutura organizacional.

Segundo Porter (1986), a formulação da estratégia competitiva da firma diz respeito à definição de suas metas, ou seja, do modo como a empresa vai competir e seus objetivos econômicos e não-econômicos (Porter, 1986:18), e à definição dos meios a ser utilizados para o alcance das referidas metas. Para explicitar esses conceitos, o autor apresenta o conceito de roda da estratégia competitiva. Ao centro encontram-se as metas da empresa, circundadas pelas políticas operacionais básicas a serem utilizadas como meios para atingí-las. Para que a roda "gire" de forma eficiente, é preciso que as políticas operacionais, inclusive aquelas relacionadas à mão-de-obra empregada, funcionem e estejam efetivamente articuladas entre si e com as metas.

"Como uma roda, os raios (políticas) devem originar-se de, e refletir, o centro (metas), devendo estar conectados entre si; do contrário, a roda não irá girar". (Porter, 1986:18)



figura 1: Roda da Estratégia Competitiva

(Porter, M., 1980:17)

O autor enfatiza, ainda, a necessidade de considerar o ambiente em que a firma opera na formulação de sua estratégia. Contudo, Porter limita sua formulação à análise do ambiente da indústria em que a firma opera.

O autor procura analisar mais detidamente os fatores que determinam a intensidade da concorrência na indústria em suas várias fases (ascensão, auge e declínio). Para tanto, desenvolve uma ampla discussão acerca de fatores cruciais, como a existência ou não de substitutos próximos, a intensidade da ameaça representada pelos concorrentes potenciais, os grupos estratégicos que

se formam dentro da indústria, etc. No entanto, essa análise não privilegia fatores essenciais quando se trata de fases de grande mudança no contexto global, como é o caso da tratada no presente trabalho. Elementos totalmente externos à indústria (culturais, sociais, ambientais) podem afetá-la de forma definitiva.

Para compreender as modificações organizacionais decorrentes da reestruturação industrial é preciso ter em mente um conceito mais amplo de formulação de estratégia, como o que se encontra em Kotler (1976). Este autor aponta para a necessidade de adaptar a formulação das políticas internas da firma e sua estrutura ao "macroambiente" em que opera. Este ambiente compreende elementos que escapam ao controle da firma mas afetam seu funcionamento de forma crucial. Trata-se, por exemplo, da cultura dominante no ambiente em que a firma opera. Uma modificação, como a difusão de valores ligados à preservação ambiental, pode impor à firma novos tipos de comportamento (implantação de sistemas de controle de poluição, por exemplo). Outros fatores importantes que compõem o macroambiente seriam a economia, a legislação, a tecnologia, etc.

Por outro lado, deve-se notar que a reestruturação industrial coloca novas "pressões de marketing"<sup>5</sup> sobre as firmas (Skinner, W, 1966), as quais

---

5 Entenda-se por "pressões de marketing" o conceito amplo utilizado por Skinner (1966:47), que compreende todas as pressões que geram a necessidade de busca de melhor qualidade, maior especialização de produto, mão-de-obra com especializações diferentes, ferramentas especiais, equipamentos únicos, prazos menores de entrega e tudo sem elevação de custos. Essas modificações podem ser consideradas fruto de "pressões de marketing", na medida em que se tornam necessárias a partir de exigências colocadas à empresa pelo mercado e pela concorrência.

requerem novos tipos de relacionamento das empresas com seu macroambiente. Especialmente relevantes são os novos requerimentos em termos de mão-de-obra empregada.

As referidas pressões de marketing implicam maior velocidade no processo inovativo, maiores requerimentos em termos de qualidade, produtos mais especializados, necessidade de maior adaptabilidade das firmas. A difusão das novas tecnologias de informação que invadem a produção a partir de meados da década de 70 são, em grande parte, responsáveis por esse processo. A partir de então torna-se possível o controle muito mais fino da produção, principalmente no sentido de possibilitar modificações rápidas no processo produtivo e no produto final sem grande ônus em termos de aumentos de custos, e também tornar possível a produção de lotes menores de produtos. Essas novas tecnologias caracterizam-se também pela grande velocidade com que vão sendo modificadas e devem ser incorporadas pelas firmas<sup>11</sup>. Unidas à maior versatilidade do processo produtivo, a incorporação constante de novas tecnologias torna a produção muito mais volátil e dinâmica (Kotler, 1976).

É preciso administrar a empresa objetivando o "gerenciamento da mudança", como coloca Storey (1989:8), ou seja, é preciso manter estreito contato com consumidores, de forma a identificar suas necessidades, e com sistemas de informação que permitam à firma manter-se atualizada em relação

---

<sup>11</sup> Note-se que na maioria dos casos as modificações são cumulativas e obedecem a um mesmo padrão, de forma que a empresa não necessita modificar de forma significativa sua base produtiva, apenas adicionar a mais recente inovação.

às inovações tecnológicas em sua indústria.

## **NECESSIDADES INTERNAS DE REESTRUTURAÇÃO E AS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS**

Para que a empresa tenha sucesso no "gerenciamento da mudança", não basta manter-se sempre atualizada em relação às especificidades técnicas da produção. Muito mais do que uma enorme máquina, a empresa deve ser encarada como um organismo composto por um conjunto de procedimentos rotineiros, envolvendo todo um processo de divisão do trabalho e uma estrutura administrativa e organizacional. Ela é antes de tudo um corpo social hierarquicamente organizado para que determinadas metas sejam atingidas.

Portanto, modificando-se os condicionantes que formam o ambiente em que a empresa opera, é necessário modificar não só sua organização (políticas operacionais que compõem a "roda da estratégia competitiva" de Porter), mas também a composição e a articulação dos setores que compõem esse "corpo". É aí que se encaixam as políticas de recursos humanos: na adaptação das células últimas que compõem a empresa, as pessoas, a uma nova realidade.

Trata-se, portanto, de compreender de que forma a nova realidade que se coloca a partir dos anos 80 afeta as necessidades de recursos humanos das

empresas. Antes, contudo, é preciso observar a empresa de um ponto de vista mais amplo, qual seja, o de seu planejamento estratégico global. A partir daí, torna-se possível perceber como a estratégia é usualmente formulada e verificar como as políticas de recursos humanos se encaixam nesse processo.

É interessante, em primeiro lugar, analisar algumas formas mais usuais de planejamento estratégico, tendo já em vista como se encaixam aí as políticas de RH.

Pode-se identificar três níveis de decisões estratégicas segundo Purcell (1989):

Primeira ordem: decisões de longo prazo que definem o alcance das atividades da empresa.

Segunda ordem: procedimentos de operação interna e relações entre os setores e unidades que compõem a empresa.

Terceira ordem: escolha estratégica de recursos humanos. Sendo estas decisões tomadas no contexto das de primeira e segunda ordem.

A abordagem de Purcell pretende ser uma alternativa aos modelos de tomada de decisão estratégica mais usuais, os quais se centram na gestão do portfólio. O exemplo mais típico de modelo tradicional é aquele desenvolvido pelo Boston Consulting Group em 1970 (Purcell, 1989), resumido na matriz que

se segue<sup>7</sup>.

		MARKET SHARE (POSIÇÃO COMPETITIVA RELATIVA)	
		BAIXO	ALTO
CRESCIMENTO DO MERCADO (TX DE CRESCIMENTO DO NEGÓCIO)	ALTO	STAR	WILD CAT
	BAIXO	CASH COW	DOG

Assim, as firmas multidivisionais classificam suas atividades em 4 tipos, de forma a facilitar o planejamento, principalmente financeiro e administrativo:

1) *stars*: requerem altos investimentos e sua posição dominante no mercado gera altos lucros. São, de forma geral, atividades em ascensão que envolvem novos produtos e/ou novas tecnologias em fase inicial de difusão.

---

<sup>7</sup> Este modelo trata mais especificamente de firmas multidivisionais, mas trata-se de um bom exemplo na medida em que grande parte das firmas relevantes a nível internacional são multidivisionais e operam com este tipo de planejamento estratégico.

2) *cash cows*: com altos lucros e fluxos de caixa positivos, requerem baixos investimentos e geralmente os recursos liberados devem financiar as atividades *stars* e principalmente as novas atividades da empresa (*wild cat*). São atividades dinâmicas, porém a tecnologia envolvida já se encontra bastante difundida, bem como o produto final.

3) *wild cat*: alto grau de incerteza, requerimento de grandes volumes de investimentos com o objetivo de desenvolver experiência na nova área de atuação antes de seus concorrentes potenciais. Trata-se geralmente de investimentos estratégicos em diversificação de áreas de atuação.

4) *dogs*: atividades que não dão mais lucros substanciais à empresa e nas quais não vale a pena investir. Envolvem produtos ultrapassados tanto em termos tecnológicos como mercadológicos, cuja produção deve ser abandonada em breve pela empresa.

A mais importante implicação do planejamento baseado no tipo de modelo apresentado acima é o fato de a empresa não ser vista como uma unidade e sim como um conjunto de atividades. No âmbito do planejamento de portfólio, não há lugar para considerações sobre a história pregressa, tradições ou cultura da firma como um todo. De forma geral, tende a haver grande autonomia das várias divisões, o que impede que se tenha uma cultura uniforme dentro da empresa.

As firmas excessivamente comprometidas com esse tipo de planejamento tendem a ignorar os aspectos estratégicos não econômicos, encorajando

diferentes abordagens da questão dos recursos humanos em cada divisão.

Como consequência, as linhas gerais dadas pela matriz no que diz respeito ao RH tendem a ser ignoradas pelos administradores locais, os quais procuram se adaptar aos mercados e às condições da força de trabalho em seu local de atuação. Contudo, o direcionamento financeiro da matriz ainda deve ser seguido por todos os segmentos, ou seja, este setor é o responsável pelo sentido estratégico unitário da empresa.

Assim, as estratégias em relação aos recursos humanos tendem a variar de unidade para unidade, conforme a fase do ciclo do produto em que se encontra cada uma, bem como do ambiente em que opera. Mercados em fase de alta velocidade de inovação requerem a máxima eficiência na aplicação da GRH. Nas atividades *wild cat*, a liberdade da administração local teria que ser maior, pois a empresa encontra-se em fase de adaptação, passando-se a ter uma GRH bem estruturada e mais estável quando essa atividade passar a ser considerada *stars*. Nessas circunstâncias, é muito importante que haja planejamento estratégico de RH, mas isso não parece ser implantado como orientação da matriz, e sim por iniciativa da própria filial.

Já nos negócios *cash cow* ou *dogs*, a administração de RH não se sente tão pressionada a adotar os princípios de GRH e, assim, não havendo orientação efetiva pela matriz nesse sentido, os princípios podem ser até mesmo ignorados.

O sistema de planejamento do Boston Consulting Group apontado acima

evidencia que o controle mais estreito das várias áreas da empresa ocorre no setor financeiro. O planejamento estratégico global tem alcance limitado, já que cada divisão da firma pode operar não só num ambiente diverso das outras, mas também atuar em atividades que se encontrem em diferentes fases do ciclo de vida do produto.

Nesse contexto, as políticas de RH não obedecem a princípios globais da empresa, mas são delegadas às filiais, não havendo, portanto, uniformidade necessária das mesmas. Esse tipo de procedimento tende a dificultar a adoção ampla de novos métodos de gestão da força de trabalho, o que em geral envolve investimentos pesados, tempo e, pior, falta de perspectiva de retorno imediato e impossibilidade de quantificação desse retorno.

Trata-se de políticas de retorno predominantemente qualitativo, não podendo ser, assim, incluídas dentro do quadro estreito do planejamento de portfólio. Encampar projetos na área de recursos humanos envolve muitas vezes romper com a forma preestabelecida de análise de investimentos e projetos, ao que grande parte das empresas apresentam forte resistência.

Quanto às estratégias de segunda ordem, há basicamente três tipos<sup>8</sup>:

1) Planejamento estratégico: predomina em empresas compostas por divisões inter-relacionadas, geralmente com estratégias globais que predominam sobre as divisões. Os índices de performance são constantemente observados, contudo, a política global vai no sentido de adaptar gradualmente

---

8 Segundo estudo realizado por Gold & Campbell (1987) junto a 16 corporações inglesas.

as subsidiárias aos índices desejados, fornecendo inclusive auxílio financeiro quando necessário. O objetivo principal é conseguir articular todas as empresas que compõem o grupo à estratégia global.

2) Controle financeiro: se concentram na performance financeira com mais ênfase do que na performance competitiva. Procuram expandir seus portfólios predominantemente através de aquisições e não de elevação do "market share", não havendo um planejamento de longo prazo muito forte. Os controles, principalmente de performance de curto prazo, são especialmente importantes e a empresa não exita em se retirar de negócios que não estejam apresentando o resultado esperado. Nesses casos, há grande probabilidade de que a empresa se prenda a planejamento de portfólio, com grande autonomia operacional para as divisões.

O resultado são empresas que satisfazem os acionistas, mas poucos empregos são criados e muitos são extintos em nome de processos de racionalização. A tendência é que empresas desse tipo sejam comerciais ou financeiras.

3) Controle estratégico: procura equilibrar as ambições financeiras e estratégicas, mas há um risco permanente de que o pensamento estratégico se torne superficial, especialmente em momentos de dificuldades em termos financeiros.

Em geral, apenas as empresas que adotam o primeiro tipo de estratégia são capazes de desenvolver gestão de recursos humanos. Empresas

multinacionais de sucesso, tais como IBM, Hewlett Packard, General Electric ou Matsushita, apresentam acordos básicos em relação a desenvolvimento de longo prazo e à forma de tratar com o pessoal empregado e podem ser consideradas exemplos de planejamento estratégico.

Com base nessas reflexões, é possível chegar a algumas conclusões importantes acerca de como os recursos humanos são tratados realmente dentro da estratégia das empresas.

Em primeiro lugar, pode-se observar que grandes grupos ou corporações, exatamente aqueles que tendem a se utilizar do modelo do Boston Consulting Group, tendem a unificar-se predominantemente através da área financeira. Dificilmente são capazes de estruturar-se de forma a empregar o planejamento estratégico na forma descrita por Purcell (1989), devido tanto à amplitude quanto à diversidade de suas operações. Portanto, a adoção ampla dos novos princípios de gestão de recursos humanos por esses grupos teria necessariamente que envolver uma reformulação ampla em todos os níveis de seu planejamento estratégico.

Uma segunda observação diz respeito à diversidade das estratégias de RH que tendem a predominar conforme a atividade da subsidiária seja *stars*, *cash cow*, *dogs* ou *wild cat*. Fica uma questão: até que ponto as novas formas de gestão envolvem qualquer ramo de atividade ou se limitam aos ramos envolvendo atividades em ascensão ("de ponta")?<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Esta questão será retomada dentro de item 2.3.3, que trata das dificuldades e contradições da GRH.

Finalmente, mesmo dentro deste quadro já é possível perceber que o próprio mercado coloca pressões em determinadas atividades que tornam imprescindível pensar os recursos humanos de forma estratégica, mas isso, contudo, ocorre ao nível da filial, a qual costuma ter alto grau de autonomia em relação a matriz nesta área.

Tendo identificado, ainda que de forma breve, a posição do RH na estratégia, é possível partir para a análise mais ampla da evolução das políticas que envolve.

# **MODIFICAÇÕES NAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

Esta seção procura esclarecer o significado da gestão de recursos humanos em termos de modificação das formas de gestão da força de trabalho, e os principais problemas que se colocam para sua definição e implantação, dedicando-se especialmente às perspectivas para o Brasil.

## **A EVOLUÇÃO DAS ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO**

Para compreender as modificações na gestão da força de trabalho ocorridas a partir de meados da década de 70, é necessário ter em mente sua evolução até então, bem como suas principais características durante a década de 70.

Uma forma interessante de perceber a evolução das técnicas de RH é analisar as modificações na concepção da função do profissionais da área ao longo do tempo (segundo Torrington, 1989, citado por Storey, 1989).

### ***1) Os benevolentes***

Os primeiros homens escolhidos para a função de gerente de pessoal, já no início do século XX, procuravam conceder benefícios aos empregados, tais

como moradia subsidiada ou serviços de saúde. Era a visão de bem-estar que predominava. Contudo, isso não era feito com o intuito de fornecer benefícios merecidos pelos operários e sim como ato de benevolência dos administradores.

## **2) O burocrata humano**

Com o crescimento das organizações, o departamento de pessoal também cresce, passando a ser menos paternalista e a se preocupar mais com os processos de seleção e colocação do pessoal empregado em nome da organização. Havia, pela primeira vez, uma busca de inspiração nas ciências sociais, como na administração científica de Taylor (1911), no gerenciamento administrativo de Fayol(1933) ou no movimento de relações humanas de Mayo (1949).

## **3) O negociador de consenso ( pós-Segunda Guerra)**

Com o alto nível de emprego e a importância crescente dos sindicatos no pós-guerra, surge a necessidade de um mediador, o gerente de pessoal, que possa barganhar junto aos representantes dos trabalhadores nas várias instâncias administrativas.

## **4) O homem da organização**

A ênfase na coerência e no funcionamento globais da organização é crescente à medida em que avança o processo de transnacionalização das empresas. Ganham importância a necessidade de identificação dos funcionários

com os objetivos da empresa e as oportunidades de crescimento ou realização pessoal dos mesmos dentro da organização. Surgem inúmeros programas de treinamento e integração, principalmente no caso dos quadros superiores da organização.

### ***5) Analista de capacidade***

Com a maior força dos sindicatos, os gerentes de pessoal passam a encarar não os indivíduos trabalhadores, mas a força de trabalho contratada como um todo. Esta passa a ser objeto de planejamento, principalmente à medida em que se acelera o ritmo de inovações. Passa-se a planejar a força de trabalho que será necessária no futuro, num primeiro momento tendo em vista só a expansão da empresa e mais tarde tendo em vista as habilidades que serão necessárias à empresa no futuro.

Os estereótipos apontados acima vão sendo mesclados na determinação das funções que o gerente de recursos humanos deve assumir. A essa evolução corresponde o desenvolvimento paralelo de inúmeras escolas de administração. Uma retomada breve das principais teorias desenvolvidas tornará mais claro como evoluíram as concepções do papel do RH dentro dessas teorias.

O Movimento de Administração Científica que surge no início do século XX é considerado a primeira escola em administração. Seu ponto central era a busca da racionalização e planejamento de todas as atividades envolvidas na

produção. Destacam-se enquanto mentores intelectuais desta escola Taylor e Fayol.

A principal obra de Taylor, "Os Princípios da Administração Científica", foi publicada em 1911. Utilizando-se de análises lógico-dedutivas a partir de suas experiências como técnico, o autor procurava basicamente apresentar formas de racionalização do trabalho. Já Fayol, sendo um administrador de cúpula, preocupava-se predominantemente com os sistemas de planejamento, coordenação, controle e comando.

Pode-se apontar alguns traços principais do Movimento de Administração Científica. O homem é definido por esta escola como *homo economicus*, ou seja, todo homem é considerado racional no sentido de planejar suas ações da melhor forma possível e prever as consequências de seus atos, fazendo-o sempre em termos de lucros. Os valores do homem seriam, portanto, basicamente econômicos.

Uma segunda idéia importante diz respeito à concepção de que existiria uma só forma mais eficiente ou melhor de executar o trabalho. Daí a necessidade de existirem técnicos especializados que se dediquem especialmente ao desenvolvimento dos métodos "certos" ao exercício de cada função. Essa concepção inclui também a existência de tipos de pessoas ideais para cada trabalho, que devem se especializar apenas na execução deste.

O controle do *homo economicus* na produção deveria ser estreito, incluindo os famosos controles de tempos e movimentos, de acordo com os quais

cada trabalho tinha um tempo específico de execução a ser mantido. Dentro desta mesma lógica (do *homo economicus*), os incentivos deveriam ser dados aos trabalhadores mais produtivos em termos monetários.

Foi com esta escola que a administração consagrou-se como ciência. Contudo, ela logo foi objeto de duras críticas. O conceito de *homo economicus* esteve no cerne das crítica formuladas pelos autores que formariam a Escola de Relações Humanas, que propõe toda uma concepção alternativa de administração.

Esta segunda escola originou-se na Universidade de Harvard, a partir dos resultados da experiência realizada na Western Electric, em Hawthorne ,a partir de 1927. De acordo com as conclusões desta experiência, havia fatores, ainda que não se soubesse quais exatamente, que determinavam a elevação da produtividade e que não se relacionavam, como supusera Taylor, a incentivos monetários ou a condições físicas de trabalho.

Assim, surge uma nova escola de administração de recursos humanos mais alinhada com o desenvolvimento das teorias comportamentais, principalmente no que diz respeito à obra de Freud, e com as condições históricas da crise dos anos 30, durante a qual predominam preocupações com produtividade e custos, para as quais a Escola de Administração Científica não pôde fornecer novas respostas.

O principal autor desta escola foi George Elton Mayo. Em seu livro *The Social Problems of an Industrial Civilization*, o autor procura demonstrar como

a experiência de Hawthorne pôs em cheque os fundamentos da administração científica. Segundo ele, os resultados mostram que o homem responde de forma mais efetiva a incentivos de ordem psicossocial - como por exemplo a participação nas decisões e a delegação de maiores responsabilidades - do que a incentivos monetários.

O homo social, que se opõe ao homo economicus, é influenciado por suas necessidades de ordem biológica e pelo sistema social, necessitando de aprovação, afeto, prestígio e auto-realização. Assim, a produtividade é considerada função direta da satisfação no trabalho e não dos incentivos monetários. Os grupos informais<sup>10</sup> são as unidades de análise ao invés dos indivíduos (Motta,F.;1979).

A partir da Escola de Relações Humanas surgem outros movimentos que procurarão seguir a mesma orientação sanando, contudo, alguns de seus defeitos mais evidentes (Behaviorismo), ou procurarão a reconciliação com alguns dos princípios da Escola de Administração Científica (estruturalismo).

O behaviorismo procura abandonar a ingenuidade presente na Escola de Relações Humanas. A idéia de que a simples satisfação no trabalho traria a eficiência e a maior produtividade passa a ser considerada excessivamente simplista. Assim, os behavioristas procuram desenvolver uma teoria mais experimental e analítica acerca do tratamento da força de trabalho e realizam trabalhos que representam oposição mais consistente à Escola

---

10 Por "grupos funcionais entendemos um conjunto de indivíduos suficientemente pequeno, de forma que possam comunicar-se entre si direta e frequentemente (Pereira, B ditado em Motta, 1979)

de Administração Científica<sup>11</sup>.

Propõem o conceito de "homem administrativo". Este agiria de forma racional não como o *homo economicus*, mas apenas diante de determinadas situações acerca das quais ele conhece determinado conjunto de parâmetros que podem orientar sua ação: conhecimento de eventos futuros ou da distribuição de probabilidade desses eventos, conhecimento das alternativas de ação e das consequências dessas alternativas. Os parâmetros relevantes, a forma de análise e as conclusões a que o indivíduo chega dependem de sua subjetividade e não se pode dizer que exista uma única racionalidade para todos, como fazia a Escola de Administração Científica.

Já o Estruturalismo assume postura bem mais crítica em relação ao legado da Escola de Relações Humanas, mas também quanto à primeira das escolas. Um dos principais pontos revistos é a negação do conflito inerente ao ambiente da empresa, que ocorre tanto na Administração Científica como nas Relações Humanas. Mesmo os behavioristas não encaram o conflito em todas as suas dimensões.

Assim, os estruturalistas procuram recuperar o conflito em toda sua intensidade e apresentá-lo como um dos principais elementos propulsores do desenvolvimento. Encaram-no como inevitável dentro das organizações. Na

---

<sup>11</sup> O maior exemplo deste tipo de iniciativa é a Teoria Y, de Mc Gregor, que se opõe à Teoria X (Administração Científica), procurando ressaltar o papel da empresa em desenvolver e dirigir o comportamento dos empregados de acordo com seus objetivos, negando que o homem seja naturalmente avesso ao trabalho, como pregara a Teoria X.

tentativa de solucioná-los surgem novos conflitos, caracterizando o processo dialético do desenvolvimento organizacional.

Surge o conceito de "homem organizacional" como aquele que, no mundo moderno, encontra-se impossibilitado de evitar a influência e a dependência em relação às diversas organizações que lhes são colocadas desde a infância. Trata-se de um homem habituado a lidar com frustrações e adiamento da satisfação, flexível e tolerante, de forma a poder suportar a participação em diversos sistemas muitas vezes contraditórios. O desejo permanente de realização social e material faz com que este homem seja cooperativo em relação às organizações e não deixe de obedecer à "ética protestante"<sup>12</sup>.

Inúmeras outras escolas se seguiram às abordadas acima<sup>13</sup>. Mais tarde, as abordagens sistêmicas e contingenciais ganham espaço, valorizando o ambiente externo à empresa como fator crucial de influência na determinação de sua estratégia inclusive em relação aos recursos humanos. O que interessa para o âmbito deste trabalho é reter que todo o desenvolvimento apontado acima contribuiu para conformar a Gestão de Pessoal<sup>14</sup> que se encontra presente até o processo de reestruturação industrial.

---

12 Ver Weber, (1967) Max, A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo. São Paulo. Pioneira.

13 Para uma abordagem mais aprofundada do tema ver Idalberto Chiavenato, Introdução à Administração.

14 Adota-se aqui a denominação "gestão de pessoal" por uma questão de coerência em relação à matriz teórica apresentada por Storey (1989) na descrição dos padrões que assumem as políticas de recursos humanos antes e após a Reestruturação Industrial. Uma análise mais aprofundada do que está sendo designado sob este título será feita posteriormente quando da sua comparação com a gestão de recursos humanos.

É importante ter em mente também os traços gerais que marcaram a gestão de pessoal mais especificamente na década de 70. Uma das características mais marcantes do relacionamento empresa-trabalhador neste período diz respeito à atuação dos sindicatos frente à crise. Estes ganhavam espaço como representantes dos trabalhadores, impondo-se cada vez mais como instâncias de negociação junto à classe empresarial. No contexto de estagflação dos anos 70, o principal desafio era evitar demissões em massa e a compressão excessiva dos salários, o que ia na direção oposta da desejada pelos empresários frente à rentabilidade progressivamente reduzida que a conjuntura lhes impunha.

Simultaneamente, tinha início o processo de reestruturação industrial, ativada em grande parte pela própria crise. À medida em que isso ocorria, novos princípios de gestão da força de trabalho emergiam. Sua implantação, contudo, era bastante restrita, reduzindo-se muitas vezes a meras mudanças nas denominações das políticas de RH, sem representar reformulações efetivas.

Assim, pode-se dizer que a mão-de-obra era encarada como um "item de custo não-cooperativo" (Torrington, 1989, in Storey, 1989); item de custo por não ser encarado como fator mais importante do que qualquer outro item que integra o processo produtivo. A cooperação obviamente não poderia ocorrer em um período em que, como já foi colocado, os interesses de empresas e trabalhadores eram tão conflitantes. Nesse sentido, o departamento de RH de

grande parte das empresas exercia basicamente funções de supervisão, direcionamento, mas, principalmente, encarregava-se dos processos de conciliação com os trabalhadores, via sindicatos.

## A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A gestão de recursos humanos nasce como um conjunto de novos princípios de gestão da força de trabalho que colocam em cheque aqueles priorizados pela gestão de pessoal, procurando propor nova orientação para a área de RH, de forma a possibilitar sua adaptação às condições colocadas às empresas a partir da reestruturação industrial.

As idéias presentes na gestão de recursos humanos são antigas. Muitas delas podem ser encontradas dentro da própria Gestão de Pessoal. A organização de um modelo normativo, contudo, ocorre nos anos 80, nos EUA. Acadêmicos da Harvard Business School procuram propor um receituário capaz de responder aos desafios competitivos colocados pelos japoneses através de mudanças organizacionais profundas, operando especialmente na área de RH.

Naturalmente, os primeiros modelos que surgiram procuraram aproximar-se do modelo de gestão japonês e opor-se às práticas mais difundidas nos EUA. Essa oposição ocorre principalmente no sentido de criticar

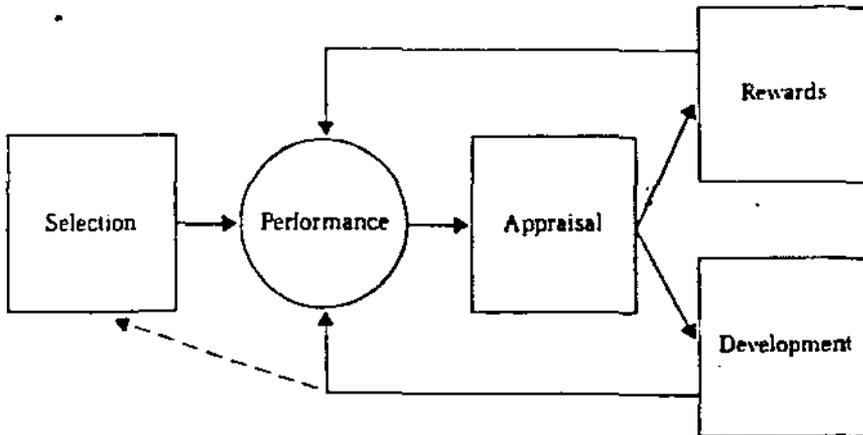
a falta de aproximação estratégica em relação à força de trabalho empregada. Procuram enfatizar a mudança de direcionamento que deve ocorrer nessa área, com a perda progressiva da importância do relacionamento com os sindicatos e maior necessidade de desenvolvimento da força de trabalho.

"O que a gestão de recursos humanos fez, nesse ponto, foi fornecer um rótulo para embrulhar algumas mudanças observadas, provendo, simultaneamente, um foco para desafiar ineficiências - em atitudes, perspectivas, coerência e direção - da gestão de pessoal existente."(Hendry & Pettigrew, 1990)

Em seu surgimento, a GRH não se apresentava como um quadro teórico definido, mas algumas idéias mostram-se recorrentes:

- os empregados passam a ser encarados como recursos estratégicos;
- é preciso que haja coerência interna das políticas de recursos humanos e que estas sejam condizentes com os objetivos da organização;
- as políticas de RH devem interagir na criação de uma cultura organizacional consistente.

FIGURA 2: O CICLO DOS RECURSOS HUMANOS



Fonte: Fombrun, Devanna & Tichy, 1982:48

Surgem inicialmente duas correntes principais no tratamento da GRH. A primeira abordagem (Fombrun, Tichy & Devanna, 1982) privilegia o planejamento estratégico, enquanto que a segunda (Harvard Business School) centra-se na tradição de estudos de relações industriais.

A primeira abordagem está presente posteriormente nas análises de Porter (1985) e pode ser verificada empiricamente através das experiências de empresas americanas como a General Eletric e a IBM. A afirmação clássica que caracteriza a GRH desse ponto de vista é::

"À medida em que as firmas se defrontam com ineficiências quando

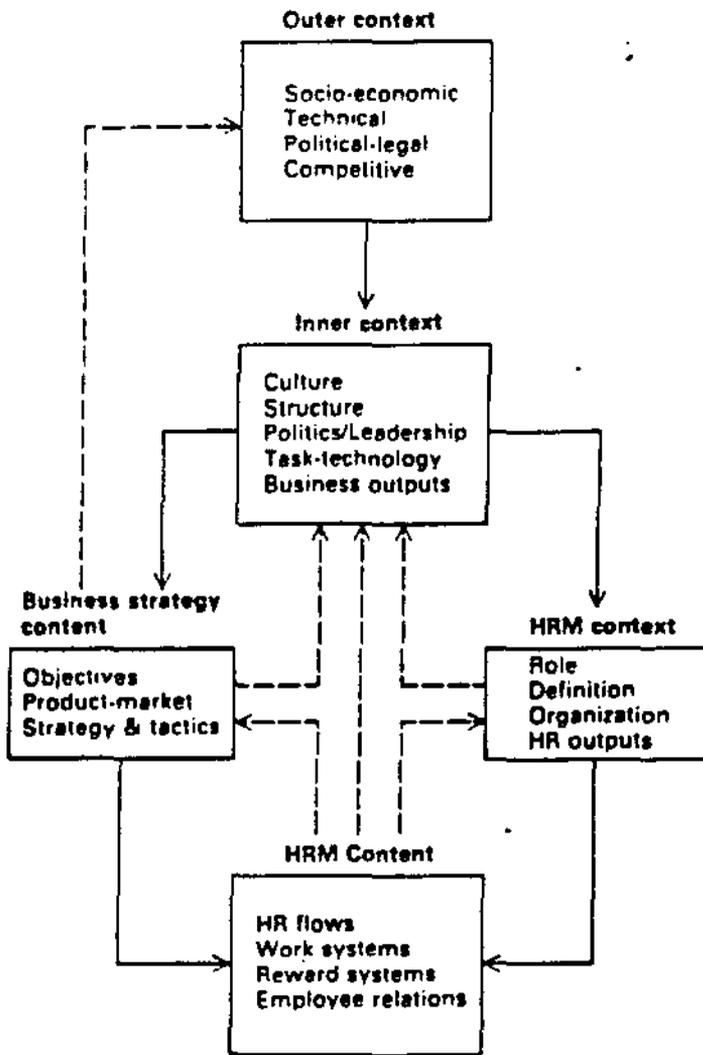
procuram implementar novas estratégias com estruturas inadequadas irão também se defrontar com problemas de implementação quando procuram introduzir novas estratégias com sistemas de recursos humanos inadequados. O objetivo administrativo crítico é alinhar a estrutura formal e os sistemas de RH de forma a impulsionar os objetivos estratégicos da organização." (Tichy & Devanna; 1982:37)

Já o cerne da abordagem de Harvard é o impacto dos gerentes na cultura organizacional da empresa e a relação entre a administração e outros empregados. De acordo com esta escola, a política de RH é concebida como uma série de decisões localizadas num contexto político, social, de interesses dos investidores e fatores situacionais. Enfatiza-se, portanto, a interação entre as políticas internas da empresa e sua relação com os impulsos do meio ambiente.

"... a gestão de recursos humanos envolve todas as decisões de gestão e ações que afetam a natureza da relação entre a organização e seus empregados - seus recursos humanos. A administração geral toma decisões importantes diariamente que afetam essa relação" (Burr et al., 1984:1, in Hendry & Pettigrew, 1990)

Com base nas abordagens citadas acima, um modelo que pode auxiliar no entendimento do que seria a GRH pode ser apresentado como se segue:

FIGURA 3: MUDANÇA ESTRATÉGICA DE RH



Fonte: Hendry & Pettigrew, 1990:26

Esse modelo se baseia em vários estudos encampados pela University of Warwick, desde 1985, através dos quais os autores procuraram mapear de forma ampla os fatores que afetam o emprego e a contribuição da força de trabalho dentro das empresas. Observa-se que, de acordo com a figura acima,

devem ser levados em conta fatores de diversas ordens na análise de mudanças na estrutura de RH das empresas: fatores externos (ambientais), história pregressa e cultura da empresa, a estratégia a ser seguida pela empresa e o contexto de RH dentro da organização. Todos esses fatores encontram-se interligados no modelo, de forma a explicitar sua permanente interação na determinação final do conteúdo de gestão de recursos humanos da empresa.

Independentemente do modelo de gestão que se tenha como referência, é fundamental ter em mente as semelhanças e diferenças da gestão de recursos humanos em relação à gestão de pessoal, para evitar a confusão das duas formas e demarcar, dentro do possível, o alcance de cada uma.

Algumas semelhanças podem ser apontadas:

- Ênfase na integração do funcionário com os objetivos da organização.
- Ênfase na importância do maior desenvolvimento possível das habilidades dos funcionários tanto para a satisfação destes como para que possam dar a melhor contribuição possível para a organização.

- Necessidade de desenvolvimento individual, chamando a atenção para a conveniência de ter as "pessoas certas no lugar certo".

- Necessidade de boa capacidade de gerência da produção.

No entanto, as diferenças entre a gestão de pessoal e a gestão de recursos humanos são marcantes.

A GRH enfatiza o desenvolvimento da força de trabalho como um todo,

desde o chão-de-fábrica até os altos níveis gerenciais como forma de conseguir a maior adaptabilidade, flexibilidade e criatividade (entre outras características) em todas as atividades envolvidas no processo produtivo. Assim, o empregado é encarado como parte imanente da formulação da estratégia da firma, já que é a partir desta estratégia que vão ser traçadas as diretrizes e as necessidades em relação ao RH.

Outro ponto destacado por esta abordagem é a coerência das políticas de RH não só com a estratégia, mas entre si, como forma de consolidar uma cultura organizacional forte dentro da empresa.

A forma de tratamento do empregado muda também no que diz respeito aos sindicatos. Sua menor influência é acentuada pelo predomínio de políticas de RH que procuram enfatizar o tratamento mais individualizado de cada funcionário.

Em relação aos pontos destacados, a GRH representa uma significativa reestruturação em relação às propostas da gestão de pessoal. Esta enfatiza o desenvolvimento dos níveis gerenciais predominantemente, não há preocupação com a coerência interna das políticas de RH. Essas políticas são vistas como parte da estratégia apenas enquanto meios para facilitá-la e não como um dos pontos-chaves a ser planejado, como propõe a GRH. A principal via de contato com os empregados é, aqui, o sindicato, em oposição ao que predomina posteriormente com a gestão de recursos humanos.

Dentre todas as diferenças apontadas, deve-se destacar o papel do RH

dentro da estratégia das empresas e a preocupação com a coerência dessas políticas, fatores que vão se tornando progressivamente mais importantes à medida em que se avança da gestão de pessoal para a gestão de recursos humanos. Isso ocorre porque dentro dos novos padrões de produção é necessário que a empresa esteja sempre à frente das mudanças tecnológicas ou estratégicas no que tange seu RH, ou seja, é preciso planejar antecipadamente as modificações que devem ocorrer nessa área para que novas tecnologias e processos possam ser implantados com rapidez. Na ausência desse tipo de processo, a empresa pode perder espaço no mercado para concorrentes que tenha uma estrutura de RH mais flexível.

FIGURA 4: ESTEREÓTIPOS DA GESTÃO DE PESSOAL E DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

	<i>Personnel management</i>	<i>Human resource management</i>
Time and planning perspective	Short-term reactive <i>ad hoc</i> marginal	Long-term proactive strategic integrated
Psychological contract	Compliance	Commitment
Control systems	External controls	Self-control
Employee relations perspective	Pluralist collective low trust	Unitarist individual high trust
Preferred structures/systems	Bureaucratic/mechanistic centralized formal defined roles	Organic devoled flexible roles
Roles	Specialist/professional	Largely integrated into line management
Evaluation criteria	Cost-minimization	Maximum utilization (human asset accounting)

Fonte: Guest, 1989:507

É preciso observar, contudo, que comparar a GRH e a gestão de pessoal é arriscado. Não existe um modelo de gestão de pessoal. Sob esta nomenclatura estão sendo incluídas inúmeras escolas em recursos humanos que acabaram por gerar uma série de princípios práticos utilizados nas empresas, aos quais se dá o nome de gestão de pessoal. Como a GRH tampouco encontra um único modelo e trata-se de algo ainda em implantação, corre-se o risco de comparar um modelo descritivo da gestão de pessoal a um modelo ideal de gestão de

recursos humanos (Guest, 1991).

## **DIFICULDADES E CONTRADIÇÕES ENVOLVIDAS NO ESTUDO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

O estudo da gestão de recursos humanos envolve inúmeras dificuldades e mesmo os especialistas no ramo constantemente se questionam acerca da introdução efetiva desses novos princípios de gestão da força de trabalho. A maioria das dificuldades tem sua raiz no fato de o mundo ainda estar assistindo às mudanças organizacionais, em cujo contexto a GRH está incluída.

Há basicamente duas ordens de problemas envolvidos no estudo da gestão de recursos humanos. O primeiro diz respeito a dificuldades teóricas relativas a sua definição e à possibilidade de sua análise empírica. O segundo conjunto tem origem na articulação e na coerência externa da GRH (em relação à estratégia da empresa) e interna (entre as várias políticas que envolve).

O problema a ser tratado inicialmente diz respeito à definição da GRH. Advém, em primeiro lugar, do fato de tratar-se de um processo ainda em curso, o que dificulta a identificação de características claras dessa forma de gestão. Corre-se o risco, assim, de propor um modelo ideal ou baseado em experiências

especialmente bem sucedidas, as quais podem não corresponder à realidade da maioria das firmas.

Há, ainda, a ausência de uma proposta única em relação à GRH, ou seja, sua concepção pode variar conforme o autor ou a escola. Como já foi colocado anteriormente, o exemplo mais claro dessa controvérsia é a diferença de definição encontrada nos trabalhos da Harvard Business School e de Fombrum, Tichy & Devanna.

Existem também autores que sequer percebem a GRH como um modelo diferente da GP, mas encaram-na como uma mudança de ênfase dentro da própria gestão de pessoal. Nesse caso, simplesmente inexistiria uma definição de GRH como modelo diverso das propostas anteriores.

Quanto à análise empírica da adoção da GRH, há dificuldades relacionadas também ao fato de tratar-se de um processo recente. Muitas empresas, em busca de modernização, modificam alguns procedimentos na área de RH, sem levar a cabo uma mudança profunda na forma como a força de trabalho é encarada. Esse tipo de processo inclui, na maior parte dos casos, mudanças nos rótulos conferidos aos setores de RH, fato que pode prejudicar a análise empírica.

De fato, quando é possível analisar de forma mais aprofundada esta questão, percebe-se um novo conjunto de dificuldades relacionado à adoção da GRH como parte integrante do planejamento estratégico das firmas. De acordo com os princípios a que a maior parte delas está acostumada, o planejamento

deve ser feito e acompanhado através de dados quantitativos, indicadores de performance<sup>15</sup> etc, ou seja, fixam-se metas de desempenho e retornos esperados para cada investimento. Ocorre que no caso de investimentos em treinamento, por exemplo, não é possível quantificar resultados, trata-se apenas de analisar uma provável mudança qualitativa dentro da empresa.

Quanto às contradições envolvidas na GRH, pode-se subdividi-las em três tipos: contradições da GRH numa firma diversificada; contradições das duas versões da GRH e contradições internas (Legge, 1989 in Storey, 1989).

O primeiro tipo diz respeito à possibilidade de haver contradição entre a estratégia de RH adotada por uma firma nas diversas áreas em que opera. Numa firma multiprodutora, a coerência interna da GRH pode ser prejudicada pela diversidade das estratégias das filiais, as quais requerem diferentes políticas de RH.

A segunda contradição diz respeito aos sentidos "duro" e "leve" da GRH. O sentido "duro" encara a força de trabalho como fator estratégico, enfatizando a importância do trabalho como fator de produção. A versão "leve" enfatiza a comunicação, a motivação e a liderança.

Uma tentativa de compatibilizar as duas versões se encontra em Foulkes (1986:382). Trata-se da política de "tough love", ou seja, "amor obstinado".

---

15 É importante salientar que esses indicadores são predominantemente quantitativos, com base na produtividade mensurável de cada indivíduo, setor ou grupo de trabalho dentro da empresa.

Segundo ele, o tratamento dos funcionários de acordo com a versão "leve", ou seja, um tratamento de "amor", não seria incompatível com a necessidade da empresa de minimizar custos e procurar utilizar ao máximo as potencialidades de sua mão-de-obra. Na realidade, a empresa não estaria realmente respeitando o contratado se não o tratasse profissionalmente e, portanto, deve ser realista e dura quando necessário, garantindo seus objetivos e contribuindo ao mesmo tempo com os funcionários.

Dessa forma, é possível a cada empresa reter os funcionários que preenchem os requisitos desejados e, ao mesmo tempo, estes não se sentirão desvalorizados pois não existirão companheiros de trabalho mantidos por pura consideração por parte da firma.

Outra forma de conceber a GRH que evita as contradições apontadas prega que a melhor política em qualquer setor é o incentivo à qualidade de produtos e serviços. Incentivos aos funcionários e sua identificação com o produto ou serviço oferecido resultariam conjuntamente em melhores resultados para a empresa. Esses incentivos podem funcionar, muitas vezes, como forma de premiar algum esforço de um trabalhador ou grupo de trabalhadores em direção ao aprimoramento de algum produto ou processo<sup>16</sup>.

Finalmente, a consistência interna da GRH também pode ser contestada (Legge, 1989 in Storey, 1989).

---

16 Um exemplo de utilização desse tipo de procedimento pode ser verificado na Indústria Campineira de Alimentos, a qual implantou um programa de incentivos, obtendo ótimos resultados em termos de redução de falhas humanas na produção.

Uma primeira contradição que pode ser encontrada nesse tipo de gestão se dá entre dois de seus conceitos básicos, quais sejam flexibilidade (ou adaptabilidade) e comprometimento.

A flexibilidade deve ser buscada pela empresa como um todo na medida em que a produção passa a se orientar para o atendimento de necessidades mais específicas e mutantes dos consumidores, mas também devido ao maior ritmo em que devem ser introduzidas inovações técnicas na produção. Torna-se imprescindível que a mão-de-obra seja capaz de se adaptar rapidamente às mudanças que lhes são colocadas. Já o comprometimento é importante para que a empresa possa estar segura de que o investimento a ser feito em cada empregado terá rendimento máximo e não perca, ou seja, procura-se evitar que o trabalhador se desligue da empresa após seu aprimoramento ou deixe de utilizar todos os conhecimentos adquiridos dentro dela.

Contudo, a partir do momento em que um funcionário passa a se comprometer com determinado tipo de trabalho, desenvolvendo as capacidades necessárias e absorvendo novos conceitos, é bastante claro que ele resistirá a mudanças em sua função (encarada aí não como uma promoção), bem como à sugestão de novas formas de exercer suas tarefas.

Há também um conflito entre a ênfase que é dada ao tratamento individual de cada contratado, ênfase na necessidade de comprometimento individual, com as idéias de incorporação da filosofia da organização e de engajamento coletivo no trabalho, introduzido principalmente através da

difusão do modelo japonês de trabalho em grupos.

Uma terceira contradição pode ainda ser apontada. A idéia de difundir uma cultura forte da organização entre o pessoal, de forma a atingir maior comprometimento pode entrar em conflito muitas vezes com a necessidade de renovação ou mudança de orientação por parte da empresa.

Uma cultura forte dentro da empresa no sentido de haver uma série de orientações básicas coerentes com a estratégia e as metas a ser atingidas que esteja enraizada ao longo de todos os setores envolvidos na produção, é extremamente positiva. A empresa pode conseguir excelentes resultados em termos de comprometimento dos empregados e coerência de procedimentos internos se todos estiverem cientes dos objetivos mais globais a serem atingidos. No entanto, essa situação pode reverter-se caso a empresa se defronte com um novo conjunto de determinantes externos para sua operação que exijam reestruturação interna radical. Nesse caso, pode tornar-se difícil modificar a noção pré-difundida acerca dos princípios a ser seguidos e das metas a ser atingidas.

Dificuldades desse tipo poderiam aparecer em momentos de recessão, penetração em novos mercados ou diversificação de produtos, por exemplo. O que importa é perceber a inevitabilidade de problemas como esse, já que a "cultura forte" e a adaptabilidade a mudanças são igualmente importantes enquanto orientações de RH.

É necessário, assim, ter em vista todas as contradições e dificuldades

apontadas acima na análise a ser empreendida, evitando-as sempre que possível.

Nas fases do estudo que se seguem a definição a ser utilizada para a gestão de recursos humanos será aquela desenvolvida no item anterior, de forma a evitar os problemas teóricos apontados. Infelizmente, no que diz respeito à análise de dados empíricos é difícil evitar a confusão de mudanças reais com mudanças apenas de rótulo, mas tendo isto em vista será possível buscar dados mais aprofundados que realmente testem a existência real de modificações nas políticas de RH.

As demais contradições apontadas podem ser úteis no sentido de facilitar análise mais crítica, especialmente no que diz respeito à relação entre RH e estratégia. Fica claro que firmas cujo planejamento estratégico é centrado no planejamento de portfólio terão dificuldades em implantar a gestão de recursos humanos devido ao alto grau de incerteza e à impossibilidade de quantificação de resultados que esse tipo de política envolve. Além disso, deve estar presente na análise de casos específicos qual a versão da GRH que mais se aproxima do que está sendo utilizado e os conflitos entre comprometimento e flexibilidade devem ser destacados na medida em que gerem desafios e dificuldades para o setor de RH.

### **III**

## **A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO BRASIL: RETÓRICA E FATOS**

# **UMA FORMA DE ANÁLISE DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

No capítulo anterior, foi possível antever as dificuldades envolvidas em uma pesquisa empírica que procure investigar as modificações ocorridas nas políticas de recursos humanos após a reestruturação industrial. Estando ciente dessas dificuldades, é necessário procurar uma forma de análise empírica que dê conta de minimizar essas dificuldades e manter a pesquisa coerente com a hipótese inicialmente formulada para este trabalho.

Assim, será necessário, em primeiro lugar, realizar pesquisa que evite considerar como mudanças efetivas as modificações apenas aparentes nas políticas de RH. Esta parece ser a dificuldade mais evidente, dentre as apontadas no capítulo anterior, na realização de uma pesquisa de campo.

Em segundo lugar, deve-se ter claro que a definição de gestão de recursos humanos que se tem em mente é aquela encontrada em Storey (1989:2). De acordo com esta definição, a principal diferença entre a GRH e as formas anteriores de gestão de pessoal é o importante papel estratégico que passam a ter os recursos humanos dentro da empresa com a adoção desse tipo de política de RH.

Os problemas relativos ao fato de a GRH estar ainda em processo de

difusão e, portanto, não ter princípios bem definidos; bem como os problemas relativos às contradições internas e externas dessa forma de gestão não podem ser ignorados. Pretende-se salientar sua presença e suas consequências quando se mostrarem relevantes para os casos a ser estudados.

A hipótese inicialmente formulada tomou como base a definição de gestão de recursos humanos encontrada em Storey (1989). Portanto, a coerência com a hipótese está intimamente ligada à necessidade já apontada de se seguir determinada definição de GRH. Retoma-se, portanto, a hipótese:

No caso brasileiro, ainda há um longo caminho a percorrer rumo à implantação da GRH. Os princípios mais modernos de gestão de força de trabalho não só são adotados de forma e com intensidades diversas nos vários setores industriais, como também são adotados de forma parcial. Sua adoção varia ainda conforme a origem de capital da empresa.

## **AS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

Como já foi mencionado, as políticas de recursos humanos se dividem em quatro áreas basicamente: recrutamento e seleção, promoção, gratificações e desenvolvimento. Todas essas políticas modificam-se de forma crucial após a reestruturação industrial.

Os processos de recrutamento e seleção devem ter em vista as características desejadas para o futuro em termos de pessoal a ser empregado,

estando, portanto, relacionados às expectativas futuras da empresa. A promoção deve encarregar-se de identificar quais as características a serem valorizadas no futuro, formas de identificá-las e avaliá-las. As gratificações devem ir no mesmo sentido das promoções, qual seja, o de incentivar o desenvolvimento das características desejadas pela empresa.

A questão do desenvolvimento da mão-de-obra deve ser analisada com maior cautela. Ela envolve de forma geral investimentos em treinamento que podem ser bastante altos. Assim, a empresa procurará planejar esta questão com o máximo cuidado, para que os resultados obtidos em termos de mão-de-obra empregada se aproximem ao máximo dos desejados.

A existência de sistemas avançados de treinamento que procurem responder às necessidades emergentes da empresa deve indicar que esta já encara a mão-de-obra como fator determinante da eficiência conseguida no processo produtivo. Para compreender melhor esta questão é útil investigar mais detidamente a questão de como o treinamento vem sendo encarado dentro das empresas.

## **O TREINAMENTO**

Dentro da estrutura de trabalho fordista prevalecem atitudes tais como pouca importância atribuída à escolaridade, concentração dos poucos gastos em treinamento nos níveis gerenciais, imediatismo nas fórmulas de adequação dos trabalhadores aos postos ocupados, elevada rotatividade, e passividade e

dependência em relação às iniciativas governamentais (Salm, C. e Fogaça, A. : 1992). Esse enfoque, contudo, é radicalmente modificado a partir da introdução das novas formas de produção e novas normas organizacionais, especialmente após a adoção do sistema AI-TO<sup>17</sup>.

Portanto, o perfil de qualificação do trabalhador requerido pela indústria tende a se modificar totalmente a partir da reestruturação industrial. Os requisitos mais importantes para se trabalhar com as novas técnicas organizacionais são basicamente: iniciativa para resolução de problemas, identificação com os objetivos da empresa, habilidade para aprender novas qualificações, responsabilidade com o processo produtivo e raciocínio lógico<sup>18</sup>.

É possível perceber que os requisitos apontados se distanciam muito daqueles desenvolvidos dentro do sistema de educação que toma como modelo o sistema americano, como é o caso do Brasil. A especialização precoce dos indivíduos e a ausência de matérias básicas de lógica e filosofia podem prejudicar a formação de um profissional com as características requeridas dentro do novo contexto industrial. Portanto, torna-se evidente a necessidade de revisão ampla do sistema educacional. Esta cabe ao Estado, o qual deve reformular não só o ensino público em todos os níveis, mas também recolocar

---

<sup>17</sup> As principais técnicas organizacionais (TO) introduzidas são os círculos de controle de qualidade, o controle de qualidade total, o just-in-time, as tecnologias de grupo e os grupos autônomos de trabalho. É através dessas técnicas que a empresa procura empreender a adaptação de sua estrutura aos sistemas de automação industrial emergentes (AI) (Ferraz & Campos, 1990)

<sup>18</sup> Esses requisitos foram apontados em pesquisa realizada pela UFRJ e SENAI em 1989 junto a 132 empresas brasileiras (Salm & Fogaça, 1992).

o papel de suas agências de treinamento de forma a adaptá-las ao novo contexto.

Paralelamente, as empresas vêm-se pressionadas a adotar o sistema AI-TO, até mesmo por questões competitivas, e conseqüentemente necessitam reformular seus sistemas de desenvolvimento interno de pessoal.

"O treinamento interno agora tende a ser um programa formalmente estruturado e articulado com as instituições de ensino. E as novas práticas organizacionais passam a ter uma importante dimensão pedagógica, ao contrário do "adestramento" taylorista." (Salm & Fogaça, 1992).

**FIGURA 5**



Fonte: SENAI,1992

O treinamento não pode apenas limitar-se ao aprendizado de uma função específica ou de uma forma única de realização de tarefas. Ao contrário, ele deve operar em todos os níveis, desde o chão-de-fábrica até os altos cargos gerenciais, como forma de aprimorar o raciocínio, a criatividade e a adaptabilidade da mão-de-obra. Isso obviamente representa mudança radical em relação ao que se observava sob o taylorismo, especialmente em termos de sistemas de educação ligados à estrutura da empresa.

Essas observações indicam que as políticas de treinamento podem ser tomadas como indicadores do tipo de política de RH que a empresa emprega. Dentro da GRH é imprescindível que essas políticas sejam estrategicamente

formuladas e constantemente reavaliadas.

Neste trabalho, dar-se-á especial ênfase para a questão do treinamento interno da mão-de-obra. Este será tomado como proxy para a verificação da adoção dos princípios de GRH, já que a análise de todos os quatro componentes das políticas de recursos humanos escaparia ao âmbito desta pesquisa.

A pesquisa realizada pelo SENAI (1992) também confirma que a maioria das empresas ainda acredita que seus centros internos de treinamento são a fonte mais importante de retreinamento, o que vem confirmar a hipótese de trabalho adotada. Essa observação é válida tanto para os programas destinados a adaptar a mão-de-obra às novas técnicas organizacionais como à automação industrial.

Com este recurso, torna-se possível evitar, ainda que parcialmente, algumas das dificuldades apontadas no início deste capítulo. A radicalidade das mudanças introduzidas no treinamento podem auxiliar a observação de alterações efetivas e não mera mudanças de "rótulo". Além disso, as políticas de treinamento demandam planejamento extenso e investimentos que fazem com que as empresas procurem adotá-las apenas se intimamente ligadas à sua estratégia. Isso pode facilitar a verificação da falseabilidade ou não hipótese adotada, a qual procura investigar o papel estratégico que as políticas de RH ocupam no conjunto das decisões das empresas.

## ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS

### A ADOÇÃO DE INOVAÇÕES MODERNIZANTES<sup>19</sup>

A referência básica para os dados citados neste capítulo é a Pesquisa "Cenários para a Indústria Brasileira e a Formação Profissional". Ao longo dessa pesquisa foram realizadas entrevistas em 132 empresas brasileiras em 1989. As empresas de cada setor pesquisadas foram escolhidas de acordo com sua importância em termos de faturamento para o setor.

A amostra foi composta como segue:

TABELA 1

COMPLEXOS	% SOBRE TOTAL DE ENTREVISTAS
Base do Metal-Mecânico	16,3
Máquinas e Equipamentos	13,3
Eletroeletrônica	19,8
Material de Transporte	11,9
Papel e Celulose	3,0
Química	21,5
Têxtil	7,4
Agroindústria	7,4
Outros	1,5
Total	100,0

Fonte: (Ferraz & Campos, 1990: 8)

<sup>19</sup> O termo "inovações modernizantes" é utilizado aqui para designar as referidas inovações AI-TO, seguindo o mesmo padrão da pesquisa da UFRJ.

Em primeiro lugar, é interessante observar o comportamento das empresas entrevistadas quanto à introdução de inovações modernizantes (AI e TO), já que a GRH se associa a elas.

**TABELA 2**

<b>USO DE INOVAÇÕES MODERNIZANTES</b> (% de respondentes que declararam utilizar as inovações)		
<b>ÁREA DE INTRODUÇÃO</b>	<b>AI</b>	<b>TO</b>
Área de Projeto	81	78
Área de Produção	89	92
Área de planejamento	87	79

Fonte: (Ferraz & Campos, 1990: 8)

TABELA 3

INTENSIDADE DE UTILIZAÇÃO DE INOVAÇÕES MODERNIZANTES NO FUTURO (% de respondentes)						
ÁREA DE INTRODUÇÃO	AI			TO		
	menor	igual	maior	menor	igual	maior
Área de Projeto	01	07	92	02	02	96
Área de Produção	01	04	95	02	06	92
Área de planejamento	01	09	90	01	14	85

Fonte: (Ferraz & Campos, 1990: 8)

Fica claro que a grande maioria das empresas pretende aumentar a utilização das inovações no futuro e já declara utilizar esse tipo de recurso. No entanto, cabe aqui observar que a pesquisa tratou apenas de estudar empresas líderes de cada setor, ou seja, o comportamento dessas empresas não pode ser generalizado para a indústria brasileira como um todo. Deve-se apenas considerar que essas empresas provavelmente guiam o comportamento nos setores em que operam, já que são as mais importantes em termos de faturamento. Portanto, pode-se interpretar os dados como tendência predominante nos complexos estudados, o que não significa que todas as empresas sigam esse comportamento.

novas qualificações, a responsabilidade, entre outros. A partir dos novos atributos necessários, a empresa deve reestruturar suas políticas não só de treinamento, mas também recrutamento, seleção e promoção. Todas devem atuar no sentido de modificar o perfil da mão-de-obra empregada.

**TABELA 14**

<b>IMPACTOS DAS INOVAÇÕES MODERNIZANTES SOBRE A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO (% de respondentes)</b>						
IMPACTOS	AI			TO		
	menos	igual	mais	menos	igual	mais
Especialização	10	05	85	17	16	67
Repetitividade das tarefas	57	18	25	62	22	17
Flexibilidade/ Polivalência	09	12	79	03	12	85

Fonte: Ferraz & Campos, 1990:25

É importante salientar ainda que não houve divergências significativas dentre as empresas consultadas no que diz respeito à queda do emprego de mão-de-obra não-qualificada, ou seja, a evidência indica que todos os setores sentem-se atingidos em algum ponto pelas inovações modernizantes e tendem a abandonar a contratação de trabalhador de perfil taylorista (Ferraz & Campos, 1990).

Apesar do aparente consenso em relação à maior necessidade de

Ainda é necessário considerar que o comportamento das empresas pode diferir segundo características setoriais. A pesquisa confirma que as empresas dos setores mais tradicionais são menos propensas a adotar inovações modernizantes, especialmente aquelas relacionadas com a automação industrial.

**TABELA 4**

<b>GRAU DE DIFUSÃO DE AUTOMAÇÃO NA ÁREA DE PRODUÇÃO POR COMPLEXO INDUSTRIAL (sig. 0.0015)</b>	
<b>COMPLEXO</b>	<b>% DAS OPERAÇÕES</b>
Papel e Celulose	71/100
Química	51/70
Base	51/70
Eletroeletrônico	51/70
Máquinas e Equipamentos	51/70
Agroindústria	31/50
Material de Transportes	31/50
Têxtil	31/50

Fonte: Ferraz & Campos, 1990:17

Para compreender esse processo é necessário considerar que a automação industrial se aplica mais a indústrias de processo contínuo, como é o caso dos setores químico, metalúrgico e de papel e celulose. Indústrias como a têxtil, por exemplo, não apresentam altos investimentos em AI, pois na maior parte dos casos os processos não são contínuos. Note-se que isso não impede investimentos desse tipo, apenas limita sua abrangência. Dessa forma o setor têxtil é um dos que tende a apresentar menores investimentos em automação industrial.

Mesmo nas indústrias que pretendem automatizar seus processos no futuro, a pesquisa mostrou que a adoção de AI em 89 ainda era muito baixa.

**TABELA 5**

<b>GRAU DE DIFUSÃO DE AUTOMAÇÃO NA ÁREA DE PRODUÇÃO POR COMPLEXO INDUSTRIAL (sig. 0.0015)</b>	
<b>COMPLEXO</b>	<b>% DAS OPERAÇÕES</b>
Agroindústria	3/5
Têxtil	3/5
Química	3/5
Papel e	6/10
Base	6/10
Máquinas e Equipamentos	6/10
Material de Transportes	11/30
Eletroeletrônico	11/30

Fonte: Ferraz & Campos, 1990:16

A evidência denota, portanto, que a indústria brasileira, mesmo no que diz respeito a setores de ponta, como o eletroeletrônico, por exemplo, ainda apresenta baixo grau de automação (36,7% da área de projeto é automatizada, nas empresas eletroeletrônicas pesquisadas).

Quanto à adoção de novas técnicas organizacionais, a pesquisa verificou que a técnica mais utilizada é o controle de qualidade total interno e externo às firmas, que incluem programas de incentivo à melhoria de qualidade tanto internamente à firma como externamente, ou seja, junto aos fornecedores.

**TABELA 6**

<b>DIFUSÃO DO CONTROLE DE QUALIDADE TOTAL</b> (% da mão-de-obra envolvida na inovação)		
	1988/89	2000
<b>BAIXA INTENSIDADE</b> (entre 0 e 20% da mão-de-obra)	59	06
<b>MÉDIA INTENSIDADE</b> (entre 21 e 60% da mão-de-obra)	29	40
<b>ALTA INTENSIDADE</b> (entre 61 e 100% da mão-de-obra)	12	54

Fonte: Ferraz & Campos, 1990:13

**TABELA 7**

<b>DIFUSÃO DO CONTROLE DE QUALIDADE TOTAL</b> (% dos fornecedores envolvidos com a inovação)		
	1988/89	2000
<b>BAIXA INTENSIDADE</b> (entre 0 e 20% dos fornecedores)	59	06
<b>MÉDIA INTENSIDADE</b> (entre 21 e 60% dos fornecedores)	29	40
<b>ALTA INTENSIDADE</b> (entre 61 e 100% dos fornecedores)	12	54

Fonte: Ferraz & Campos, 1990:13

**TABELA 8**

<b>DIFUSÃO DO CONTROLE DE QUALIDADE TOTAL</b> (% da mão-de-obra envolvida com a inovação)		
	1988/89	2000
<b>BAIXA INTENSIDADE</b> (entre 0 e 20% da mão-de-obra)	76	30
<b>MÉDIA INTENSIDADE</b> (entre 21 e 60% da mão-de-obra)	16	32
<b>ALTA INTENSIDADE</b> (entre 61 e 100% da mão-de-obra)	08	38

Fonte: Ferraz & Campos, 1990:14

Justifica-se esse resultado pela abrangência de técnicas como os círculos de controle de qualidade (CCQs), por exemplo. Trata-se de processos tecnicamente simples de serem implantados e, portanto, tendem a preceder a implantação das demais técnicas.

Essa evidência foi confirmada em visita à empresa Gessy Lever.

Verificou-se a dispersão de comportamentos das divisões da empresa quanto aos avanços na área de TO. Na divisão Lever., verificou-se apenas a adoção de CCQ num primeiro momento, mas a necessidade de políticas de qualidade e treinamento mais amplas se impôs à medida em que a empresa deu início à implantação ampla de técnicas CAD-CAM na fábrica. Note-se que a divisão Lever tem grande poder de mercado e é responsável pela maior parte do faturamento da Gessy Lever. A primeira divisão a adotar sistemas como grupos autônomos e tecnologias de grupo, além de enfrentar a necessidade de treinamento de seu pessoal em matérias básicas como matemática e estatística. Este pioneirismo provavelmente se deveu à maior pressão competitiva existente no mercado de personal products, no qual opera esta divisão.

Portanto, o papel estratégico dessas inovações é claro para ambas as divisões visitadas da Gessy Lever, já que existe orientação para que, no futuro, todas adotem novas técnicas organizacionais. Não só nesse caso, como também na 3M as empresas apontam para a existência de orientação no sentido de adoção de TO por parte da matriz internacional.

Note-se ainda que em outras empresas visitadas, como a BASF (produtos químicos) e a White Martins (gases), há predominância de técnicas de controle de qualidade (CQT e CCQs) devido às normas internacionais impostas pela ISO 9000, às quais essas empresas foram obrigadas a se adaptar por determinação da matriz. Isso é verdadeiro em especial no que se refere a produtos para exportação. A pesquisa da UFRJ confirma esse resultado: "Em

1988/89, existe uma relação direta entre exportação e uso de CQT: quanto maiores as vendas ao mercado externo, maior o uso de CQT" (Ferraz & Campos, 1990:19).

**TABELA 9**

GRAU DE DIFUSÃO DE CONTROLE DE QUALIDADE TOTAL INTERNO DE ACORDO COM A DIREÇÃO DAS VENDAS (% de respondentes)						
% DA MÃO -DE-OBRA ENVOLVIDA EM CQT						
	0-20		21-60		61-100	
ANO	88/89	2000	88/89	2000	88/89	2000
BAIXA	63	17	21	26	16	57
MÉDIA	65	09	26	50	09	41
ALTA	37	06	51	27	12	67

Fonte: Ferraz & Campos, 1990

No tocante às demais técnicas organizacionais, a pesquisa mostrou que há grande dispersão de comportamentos e, de forma geral, a adoção menos abrangente do que aquela observada para as técnicas relacionadas à qualidade. Não só é possível observar esse resultado em 1989, como também verifica-se que as perspectivas de adoção não são muito favoráveis, especialmente no caso de tecnologias de grupo e just-in-time externo.

**TABELA 10**

<b>DIFUSÃO DO JUST-IN-TIME INTERNO</b> <b>(% da mão-de-obra envolvida com a inovação)</b>		
	1988/89	2000
<b>BAIXA INTENSIDADE</b> (entre 0 e 20% da mão-de-obra)	61	19
<b>MÉDIA INTENSIDADE</b> (entre 21 e 60% da mão-de-obra)	32	31
<b>ALTA INTENSIDADE</b> (entre 61 e 100% da mão-de-obra)	08	50

Fonte: Ferraz & Campos, 1990:15

**TABELA 11**

<b>DIFUSÃO DE TECNOLOGIAS DE GRUPO</b> <b>(% da mão-de-obra envolvida com a inovação)</b>		
	1988/89	2000
<b>BAIXA INTENSIDADE</b> (entre 0 e 20% da mão-de-obra)	69	24
<b>MÉDIA INTENSIDADE</b> (entre 21 e 60% da mão-de-obra)	24	38
<b>ALTA INTENSIDADE</b> (entre 61 e 100% da mão-de-obra)	07	38

Fonte: Ferraz & Campos, 1990:15

**TABELA 12**

<b>DIFUSÃO DE JUST-IN-TIME EXTERNO</b> <b>(% dos fornecedores envolvidos com a inovação)</b>		
	1988/89	2000
<b>BAIXA INTENSIDADE</b> (entre 0 e 20% dos fornecedores)	81	07
<b>MÉDIA INTENSIDADE</b> (entre 21 e 60% dos fornecedores)	17	63
<b>ALTA INTENSIDADE</b> (entre 61 e 100% dos fornecedores)	02	30

Fonte: Ferraz & Campos, 1990:15

Esse resultado se justifica pelo fato dessas inovações serem tecnicamente mais difíceis de serem implantadas. Requerem uma cultura organizacional mais sofisticada, mão-de-obra com alto nível educacional, relações estáveis entre empresas, trabalhadores e fornecedores, condições que dificilmente são encontradas no Brasil, especialmente em períodos recessivos como o que atravessamos. Trata-se de medidas que vão muito além de imprimir uma "nova cara" à empresa.

Assim, é possível verificar que o nível de difusão tanto de AI como TO é baixo nos setores abordados. As perspectivas futuras são mais promissoras em relação à AI, especialmente nos setores que operam com processos contínuos.

Em relação à TO, o comportamento das empresas diverge muito. Predominam técnicas relacionadas ao controle de qualidade e é possível dizer

**TABELA 13**

<b>ANÁLISE DE FREQUÊNCIA: DIREÇÃO DOS IMPACTOS DAS INOVAÇÕES MODERNIZANTES (% de respondentes)</b>						
IMPACTOS	AI			TO		
	menos	igual	mais	menos	igual	mais
Qualificação da mão-de-obra	04	05	91	01	09	89
Treinamento no trabalho	03	05	92	03	09	88
Outros tipos de treinamento	01	09	90	02	09	89

Fonte: Ferraz & Campos, 1990:23

Há clara predominância das empresas que percebem o treinamento como fator essencial frente às inovações modernizantes.

É importante compreender que a maior necessidade de treinamento não se refere apenas à intensidade com que as inovações são adotadas. As novas tecnologias "transformam o perfil de qualificação em termos dos atributos e as áreas de conhecimento adequados" (Ferraz & Campos, 1990:24). A consequência imediata desse processo é o aumento das necessidades de treinamento.

Modificam-se as necessidades em termos de especialização, flexibilidade e comprometimento dos trabalhadores e a repetitividade das tarefas diminui. Portanto, passa-se a valorizar outros atributos, como o raciocínio lógico, o conhecimento técnico geral, a habilidade para aprender

novas qualificações, a responsabilidade, entre outros. A partir dos novos atributos necessários, a empresa deve reestruturar suas políticas não só de treinamento, mas também recrutamento, seleção e promoção. Todas devem atuar no sentido de modificar o perfil da mão-de-obra empregada.

**TABELA 14**

<b>IMPACTOS DAS INOVAÇÕES MODERNIZANTES SOBRE A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO (% de respondentes)</b>						
<b>IMPACTOS</b>	<b>AI</b>			<b>TO</b>		
	menos	igual	mais	menos	igual	mais
<b>Especialização</b>	10	05	85	17	16	67
<b>Repetitividade das tarefas</b>	57	18	25	62	22	17
<b>Flexibilidade/ Polivalência</b>	09	12	79	03	12	85

Fonte: Ferraz & Campos, 1990:25

É importante salientar ainda que não houve divergências significativas dentre as empresas consultadas no que diz respeito à queda do emprego de mão-de-obra não-qualificada, ou seja, a evidência indica que todos os setores sentem-se atingidos em algum ponto pelas inovações modernizantes e tendem a abandonar a contratação de trabalhador de perfil taylorista (Ferraz & Campos, 1990).

Apesar do aparente consenso em relação à maior necessidade de

treinamento, deve-se relativizar as evidências apontadas. Há vários tipos de treinamento e nem todos podem ser relacionados a inovações modernizantes. Há o treinamento informativo, que procura adestrar o trabalhador ao posto de trabalho; o aperfeiçoamento, que procura aprofundar os conhecimentos do trabalhador sobre sua função, e, finalmente, o treinamento formativo, aquele que possibilita a aquisição de novos conhecimentos.

A pesquisa verificou que o treinamento informativo foi considerado o menos importante dentro da amostra. No entanto, dados alternativos sobre a indústria têxtil (SENAI, 1987) mostram que é exatamente esse tipo de treinamento o mais relevante para essa indústria. Assim, as evidências indicam que deve haver divergência quanto ao tipo de treinamento conforme o setor em que a firma opera.

Apesar das limitações das evidências colhidas, é possível concluir que realmente o treinamento vem sendo encarado como variável cada vez mais importante dentro das empresas. Estas passam a recorrer a fontes não só internas de treinamento, mas tendem a atribuir importância crescente a agências externas de treinamento.

Pode-se dizer também que o treinamento atinge todos os níveis de trabalhadores, desde o chão-de-fábrica até o nível gerencial, divergindo do que ocorre sob a gestão de pessoal, quando há clara predominância do treinamento gerencial.

**TABELA 15**

<b>IMPACTO DE AI E TO SOBRE O NÍVEL DE QUALIFICAÇÃO POR ÁREA DE ATIVIDADE (% respondentes n=132)</b>					
<b>NÍVEL</b>	<b>PROJ.</b>	<b>PROD.</b>	<b>PLANEJ.</b>	<b>CONT.QUAL</b>	<b>MANUT</b>
<b>TÉCNICO:</b>					
queda	02	02	01	05	01
estabilidade	04	13	14	13	08
aumento	94	85	85	82	91
n. aplica (n)	07	03	03	02	02
<b>OPER. QUALIFICADO:</b>					
queda	00	01	02	06	02
estabilidade	54	08	25	19	12
aumento	46	91	73	75	86
n. se aplica (n)	60	03	48	13	04
<b>OPER. NÃO QUALIFICADO:</b>					
queda	26	29	19	29	26
estabilidade	43	31	53	32	38
aumento	31	40	28	39	36
n. se aplica (n)	90	14	89	59	39

Fonte: Ferraz & Campos, 1990:30

Portanto, considerando-se as políticas de treinamento como indicadores da adoção da GRH, pode-se concluir que há uma clara intenção de evoluir no sentido de adoção dessas novas técnicas de gestão da mão-de-obra. No entanto, no presente ainda é baixo o nível de implantação dos sistemas AI-

TO, os quais forçam as empresas a mudar o perfil de qualificação de força de trabalho empregada e, portanto, a adotar políticas ativas de treinamento.

## **A ADOÇÃO EFETIVA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Voltando à questão proposta no início do capítulo e tendo em vista as evidências estudadas, é possível chegar a algumas conclusões sobre o papel estratégico das políticas de recursos humanos e o padrão de variação da adoção das novas técnicas de gestão da força de trabalho relacionados à GRH.

Deve-se considerar inicialmente que existe uma correspondência entre a adoção de inovações modernizantes e as modificações nas políticas de recursos humanos. Essas inovações geram mudanças radicais em termos dos requisitos necessários à mão-de-obra e, portanto, devem precipitar mudanças nas várias áreas de RH. Isto se confirma pelas evidências colhidas em relação às políticas de treinamento. Estas são crescentemente enfatizadas, conforme mostram as evidências colhidas pela UFRJ e os resultados da pesquisa de campo.

Para verificar a adoção efetiva dos princípios de GRH é necessário ter em mente duas questões básicas. Em primeiro lugar, se é certo que existe correlação entre as inovações modernizantes e a gestão de recursos humanos,

então é preciso verificar como essas inovações são consideradas pelos vários tipos de empresa, ou seja, cabe analisar as evidências disponíveis sobre diversos setores e empresas de origens diversas. Em segundo lugar, é necessário verificar as consequências efetivas da adoção de sistemas AI-TO em termos de recursos humanos, salientando as limitações da adoção de novas técnicas.

A primeira questão diz respeito ao papel estratégico que os recursos humanos podem ter dentro dos vários tipos de empresa. A segunda refere-se às possibilidades efetivas de adoção da GRH pelas empresa que desejam fazê-lo.

As evidências mostraram que pode haver diferenças significativas na adoção de AI-TO, segundo a origem do capital e conforme o setor em que as empresas operam. Isso incide diretamente sobre suas práticas em termos de recursos humanos e sobre a existência ou não de planejamento estratégico de RH.

Verificou-se que empresas multinacionais muitas vezes recebem orientação da matriz para que adotem tanto os sistemas de AI-TO, como para que modifiquem suas políticas de recursos humanos (especialmente políticas de treinamento). É o caso da Gessy Lever e da 3M, que apontaram a existência de orientação global em relação a esses fatores. Não é possível, contudo, generalizar essa observação. O caso da White Martins mostra que a orientação para modificação das políticas de RH e a adoção de novas técnicas produtivas

e organizacionais pode surgir a partir da própria filial. A presença desse tipo de orientação depende em grande parte do tipo de planejamento estratégico empregado pela empresa ao nível global, como já foi salientado no capítulo anterior.

É importante observar, contudo, que a orientação internacional em grande parte dos casos não ocorre por mero desejo de modificar a estrutura produtiva e organizacional da filial. Em grande parte dos casos, as mudanças ocorrem devido a exigências do mercado externo, já que muitas multinacionais que operam no país exportam parte de sua produção. Nesse caso, a modificação da estrutura da empresa não tem relação com sua origem de capital e empresas nacionais exportadoras também devem sofrer pressões para melhoria de qualidade ou observação de padrões internacionais de produção.

Fica claro que as empresas que operam no mercado externo já são obrigadas a empreender modificações estruturais que respondam ao novo padrão de concorrência que emerge após a reestruturação industrial. As melhorias de qualidade e o atendimento a necessidades mais específicas dos consumidores podem ser encarados como parte desse processo.

O caso mais comum desse tipo de conduta é o caso das empresas que têm que se adaptar às regras impostas pela ISO9000. Exemplos encontrados na pesquisa de campo foram a BASF, a 3M e a White Martins.

Outro fator que contribui para que a empresa adote sistemas AI-TO é o nível de competição que enfrenta internamente. Empresas que operam em

mercados mais competitivos tendem a se modernizar como forma de buscar a conquista de maiores fatias de mercado. É o que se observa, por exemplo, na Elida Gibbs (divisão da Gessy Lever) e na Indústria Campineira de Alimentos. Em ambos os casos, as modificações nos processos produtivos e especialmente as mudanças em termos de RH estão incluídas em estratégias ofensivas por parte dessas empresas.

Portanto, não parece existir a princípio uma orientação geral das empresas multinacionais em direção à adoção de inovações modernizantes. Essa adoção é condicionada não tanto pela origem de capital da empresa mas sim pela pressão competitiva a que estão expostas, sua estratégia global e sua estratégia interna como filial.

Deve-se pensar agora em termos de diferenças setoriais que podem existir na introdução de inovações modernizantes.

TABELA 16

DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DOS COMPORTAMENTOS TECNOLOGICOS DE ACORDO COM OS COMPLEXOS INDUSTRIAIS (% dos respondentes em cada tipo de comportamento)								
	CONSERVADOR		SATURADO		OTIMISTA		INOVADOR	
	AI	TO	AI	TO	AI	TO	AI	TO
COMPL (N)								
BASE (22)	23	27	50	09	23	46	04	10
BKAP (18)	22	22	33	28	34	39	11	11
ELET (24)	25	29	33	37	17	13	25	21
TRANS (16)	37	25	50	12	13	44	00	19
PAPEL (04)	00	25	25	00	75	25	00	50
QUÍM. (29)	24	31	24	24	42	35	10	10
TÊXTIL (10)	40	30	20	10	30	50	10	10
AGRO (10)	50	40	30	20	20	20	00	20

Fonte: Ferraz & Campos, 1990:21

O quadro acima mostra que existe certo corte setorial quanto à adoção de sistemas AI-TO.

Nos setores tradicionais, como a agroindústria e o setor têxtil, observa-se que grande parte das empresas apresenta comportamento conservador, ou seja, não manifesta o desejo de introduzir inovações modernizantes. Mesmo assim, observa-se que a indústria têxtil se apresenta

razoavelmente otimista em relação às novas técnicas organizacionais.

Já os demais setores não apresentam linha de conduta tão clara. Pode-se observar que os complexos de base metal-mecânico e de material de transporte aparentam ser saturados em termos de automação, ou seja, não consideram poder implantar novos sistemas desse tipo, e otimistas em relação às novas técnicas organizacionais; apresentam também tendência à convergência entre os dois tipos de inovação. Os setores de bens de capital e químico apresentam duplicidade de comportamentos. As empresas podem ser saturadas em AI e TO ou otimistas. O setor de papel e celulose apresenta-se predominantemente otimista em relação à AI e inovador quanto à TO. As empresas do complexo eletroeletrônico apresentam comportamentos muito dispersos.

Pode-se dizer que os setores mais tradicionais parecem mais limitados em termos de aplicação de AI, já que de forma geral não predominam nesses casos processos contínuos. Contudo, no setor têxtil 50% das empresas entrevistadas mostram-se otimistas em relação à TO. Isso que indica que essas inovações podem também ser adotadas nesse complexo.

É interessante observar que outras evidências colhidas apontam algumas limitações em termos de adoção de TO e de GRH em indústrias tradicionais. Na pesquisa de campo, verificou-se que a introdução de sistemas mais avançados de RH na indústria alimentícia, por exemplo (Indústria Campineira de Alimentos), a adoção de sistemas de treinamento e controle de

qualidade tinha como objetivo adaptar melhor a mão-de-obra ao processo de trabalho, que sofria mudanças, de forma a evitar perdas ou desperdícios. O mesmo tipo de treinamento informativo parece estar presente na indústria têxtil. O objetivo é adaptar melhor o funcionário ao seu posto de trabalho e não aprimorar seus conhecimentos ou desenvolver novas habilidades (SENAI, 1987).

Os complexos metal-mecânico e de material de transporte mostram-se também otimistas em relação às novas técnicas organizacionais. Entretanto, esses são setores cuja base tecnológica pertence basicamente à segunda revolução industrial, o que indica que a adoção de sistemas de TO pode ter também nesse caso caráter mais "utilitarista", como o observado na indústria têxtil.

O comportamento do setor de papel e celulose confirma o fato de os setores industriais exportadores serem pressionados a adotar a TO, já que dentre os estudados é um dos que mais exportam, mas não é possível saber o caráter dessa adoção. Esta pode se limitar, em grande, parte dos casos a sistemas relacionados a controle de qualidade.

O setor eletroeletrônico apresenta dispersão de comportamentos muito grande. Apesar de ser considerado de ponta, não é possível perceber comportamento claro das empresas a ele pertencentes. Isso novamente parece confirmar a insuficiência do corte setorial.

Pode-se concluir, a partir do que foi observado, que devem se

aproximar mais da adoção abrangente de AI-TO empresas de processo contínuo (em geral setores com nível tecnológico mais alto), empresas exportadoras e aquelas que sofrem maior pressão competitiva.

Considerando esse perfil de empresa mais propensa à adoção de inovações modernizantes, proceder-se-á à análise das condições de adoção dos princípios de gestão de recursos humanos nessas empresas. Ou seja, verificar-se-á até que ponto as empresas que desejam adotar os sistemas de AI-TO têm condições de fazê-lo.

Em primeiro lugar, é preciso considerar que os dados apresentados no item anterior mostram que o número de empresas que se encaixam no perfil acima ainda é limitado.

A implantação de sistemas de TO esbarram em problemas estruturais que dizem respeito às condições de operação das empresas no Brasil. Na ausência de relações estáveis e sólidas entre fornecedores, empresa e trabalhadores, sistemas como o just-in-time interno e externo são dificultados, pois exigiriam grande integração interna e externa de processos. A adoção de sistemas de TO envolve muitas vezes a necessidade de que se tenha cultura organizacional forte, o que faz com que muitas empresas adotem novas técnicas organizacionais de forma parcial.

O fator mais importante a ser notado aqui é a barreira representada pelo baixo nível educacional da mão-de-obra à adoção de sistemas de TO mais participativos, como tecnologias de grupo ou grupos

autônomos de trabalho. É nesse caso que passam a ter papel fundamental as políticas de treinamento externo e interno à empresa. Esta passa a se interessar de forma muito mais marcante no desenvolvimento da mão-de-obra, já que este desenvolvimento passa a ser pré-requisito para sua modernização.

Por outro lado, há dificuldades quanto à automação industrial relacionadas à crise que o país atravessa. A implantação desse tipo de sistema envolve, de forma geral, altos investimentos, o que não vem ocorrendo no país desde o início da década de 80. Nesse ponto, é possível que as empresas multinacionais apresentem alguma vantagem, na medida em que podem contar com aportes de recursos da matriz, mas a implantação efetiva de sistemas de AI só seria feita nesses casos frente a uma recuperação da atividade econômica.

A não adoção de sistemas de AI representa a ausência de um elemento fundamental que daria impulso para a adoção de sistemas de TO e da GRH de forma abrangente.

Assim, é possível concluir que a adoção atual de métodos de gestão de recursos humanos, bem como as perspectivas de adoção futuras desses métodos no Brasil são bastante restritas.

Mesmo dentro das empresas mais propensas à adoção da GRH, esbarra-se em problemas estruturais que dizem respeito ao baixo nível educacional da mão-de-obra e à falta de estabilidade, tanto no relacionamento

com trabalhadores, como no relacionamento com fornecedores.

Além disso, sabe-se que a exposição à competição e a mercados exigentes impulsionam o processo inovativo. Não basta a existência de um mercado interno grande, como no caso brasileiro. "Consumidores mais sofisticados e exigentes (...) pressionam as empresas por padrões mais altos, eles as impelem a se desenvolver, inovar e aperfeiçoar" (Porter, 1989:66).

O nível de competição a que estão expostas as empresas no Brasil são extremamente baixos na grande maioria dos setores. Essa característica tende a se acentuar ainda mais em períodos de crise. FA maior competitividade dos mercados seria um fator impulsionador de inovações modernizantes apenas nos casos em que há abertura significativa do mercado durante a crise.

Falar em mercados exigentes, por outro lado, é até mesmo irônico na atual conjuntura, em que há tamanha massa de miseráveis. Consumidores exigentes tendem a se apresentar apenas em mercados específicos direcionados às classes mais altas ou no caso de produtos para exportação.

Como, então, interpretar a maior necessidade de políticas ativas de treinamento apontada pelas evidências empíricas? Fica claro que o papel estratégico da GRH no Brasil ainda é muito pequeno e que as perspectivas futuras são limitadas, portanto é necessário qualificar o significado da nova ênfase que vem sendo colocada na questão de recursos humanos dentro do país.

O capítulo final deste trabalho procurará explorar as razões e as

consequências do enorme espaço que se verifica entre a retórica e os fatos referentes à gestão de recursos humanos no Brasil.

## **IV**

# **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A introdução de novos métodos de gestão da força de trabalho no Brasil é hoje encarada de forma geral com muito otimismo. Proliferam publicações tratando de questões como gestão da qualidade ou gestão participativa e inúmeras empresas parecem estar cada vez mais abertas à implantação de novas formas de gestão da força-de-trabalho. No decorrer desta pesquisa, no entanto, tornou-se necessário qualificar a nova ênfase que vem sendo dada à gestão de recursos humanos no país e apontar algumas perspectivas futuras para o encaminhamento do tema.

Confirmou-se ao longo deste trabalho a imprescindibilidade da revisão das técnicas de gestão da força de trabalho dentro do contexto da reestruturação industrial e foi possível identificar os impactos mais amplos decorrentes dessa revisão, enfatizando especialmente as necessidades de reformulação do planejamento estratégico das firmas.

Dentro do contexto da reestruturação industrial coloca-se como variável fundamental o deslocamento do problema educacional para dentro da empresa, na medida em que esta não só necessita de determinado tipo de qualificação da mão-de-obra que nem sempre é valorizado pelo sistema educacional, mas

também necessita que haja maior comprometimento e participação da mão-de-obra empregada. O desenvolvimento dessas qualificações, mas especialmente a "conquista" do funcionário pela empresa, passa a ser questão estratégica.

Modifica-se a partir daí o processo de planejamento estratégico, dentro das empresas. A consideração de variáveis que escapam ao âmbito do planejamento usual de portfólio estão necessariamente ligadas à existência de uma cultura organizacional forte e bem estruturada nem sempre presente nas empresas.

Outro ponto fundamental é a modificação do relacionamento empresa-ambiente operacional. Torna-se fundamental interagir com fornecedores e trabalhadores de forma ampla, buscando o desenvolvimento conjunto de habilidades e processos. No âmbito deste trabalho, ficou clara a necessidade de interação com o sistema educacional e agências de treinamento, na busca da modificação do perfil da mão-de-obra.

Pode-se pensar que todo esse quadro indica que, novo paradigma tecnológico acarreta a uma revisão positiva das relações intra e extra empresa de forma a estabelecer contratos (especialmente com a mão-de-obra empregada) com alto nível de reciprocidade: à empresa interessa o desenvolvimento do funcionário para que se adapte melhor ao processo produtivo e esteja mais comprometido com ela, o funcionário, por sua vez, compromete-se frente às oportunidades de desenvolvimento oferecidas pela empresa.

A contestação desse modelo de relações no trabalho é inevitável no caso brasileiro, como ficou claro o capítulo anterior.

Em primeiro lugar, a própria hipótese formulada foi colocada em cheque. Propunha-se basicamente dois cortes para o estudo da questão da GRH enquanto fator estratégico dentro da empresa: o corte setorial (entre setores tradicionais e de ponta) e o corte por origem de capital (entre multinacionais e nacionais).

Verificou-se a partir de dados secundários e pesquisa de campo própria que a questão da GRH obedece a um conjunto de determinantes muito mais complexo do que os inicialmente propostos.

O comportamento das multinacionais mostrou-se difuso. Foi possível perceber que as estratégias globais variam de forma significativa, como impactos decisivos sobre a estratégia da filial quanto à introdução de inovações modernizantes e de novas técnicas de gestão de recursos humanos.

Verificou-se a existência de diferentes graus de autonomia na formulação de estratégia pela filial, o que parece ser, em grande parte, determinado pelo tipo de planejamento adotado pela matriz. A maior autonomia prevalece onde é adotado o planejamento de portfólio, como foi colocado no capítulo II. É o que parece ocorrer na White Martins, por exemplo. Já outras empresas apresentaram a presença de orientações de RH mais claras por parte da matriz, como é o caso da Gessy Lever.

Por outro lado, o corte setorial também mostrou-se insuficiente. Foi

possível verificar que o comportamento intra-setorial varia muito. O nível de dispersão desses comportamentos também é diverso para os vários setores estudados, o que torna ainda mais difícil que se adote este corte como orientação para a pesquisa. Foi possível concluir apenas que, nos setores que não adotam processos contínuos, a implantação de sistemas de automação industrial não deve ser tão abrangente. Já em relação às novas técnicas organizacionais, muitas empresas de vários setores mostraram-se otimistas.

Abandonando-se os limites estreitos dos cortes inicialmente propostos, começaram a surgir outros determinantes que se mostraram mais significativos. A introdução atual de inovações modernizantes e GRH é extremamente limitada e parcial, mas foi possível perceber que a variável-chave na incorporação dessas técnicas é a estratégia competitiva adotada pela firma e o ambiente competitivo a que está exposta.

Firmas com estratégias ofensivas ou concorrentes próximos sentem-se pressionadas a adotar mais rapidamente e de forma mais abrangente as inovações tanto em termos tecnológicos como em termos de recursos humanos. Nesses casos o RH passa a ser visto como um fator estrategicamente muito importante tanto nos setores mais avançados como nos tradicionais. O que muda basicamente é o caráter da ênfase dada ao desenvolvimento de recursos humanos. As evidências indicam que esse desenvolvimento deve ser mais abrangente nos setores mais modernos, onde a tecnologia impõe a necessidade de mão-de-obra como perfil diverso do taylorista. Já nos setores mais

tradicionais, o desenvolvimento tende a se concentrar mais na adaptação da mão-de-obra a o posto de trabalho, de forma a conseguir melhorias em termos de custo ou qualidade.

O ambiente competitivo mostrou-se um determinante crucial. Ele, em grande parte, condiciona a formulação de estratégia da firma. Assim, firmas expostas a mercados mais exigentes e à maior concorrência procuram antecipar a adoção de inovações modernizantes. Um caso ilustrativo é aquele das empresas exportadoras, obrigadas a manter níveis mais elevados de qualidade e a obedecer a critérios técnicos mais rígidos.

As perspectivas para o caso brasileiro se mostram menos positivas a partir do momento em que se constata que, mesmo nas situações mais propensas à adoção de inovações modernizantes e GRH, esses processos apresentam-se de forma distorcida e parcial. Na raiz desta questão estão problemas estruturais de ordem econômica e sócio-culturais.

Dentre as razões econômicas, algumas merecem destaque. Na ausência de cultura organizacional forte<sup>20</sup>, entendida aqui como um conjunto de conceitos que a empresa tem sobre si mesma e princípios que norteiam suas atividades, muitas empresas adotam uma visão utilitarista dos princípios de GRH. Ou seja, não estando acostumadas a implantar projetos sem rentabilidade econômica calculável a priori e cujos resultados são incertos, a empresa procura adotar apenas aqueles sistemas que poderão trazer-lhe resultados mais

---

<sup>20</sup> A explicação do que se entende por "cultura organizacional forte" será feita posteriormente.

imediatos e são mais simples em termos de implantação. Daí serem privilegiados sistemas relacionados à questão da qualidade em detrimento de outras técnicas mais complexas, como grupos autônomos de trabalho ou técnicas de grupo.

Isso leva a uma distorção da adoção de novas técnicas de RH para a qual já alertara Storey (1989), qual seja, a modificação de rótulos dentro do RH da empresa que muitas vezes não corresponde a modificações efetivas em seus comportamentos em relação à força de trabalho empregada. Na White Martins, por exemplo, verificou-se a implantação de sistemas de qualidade, mas a autonomia decisória e o poder discricionário dos próprios funcionários de RH encarregados dessa implantação permaneciam bastante reduzidos.

A ausência de concorrência em muitos mercados também tende a retardar o processo de inovação de uma forma geral no país. A empresa só modifica realmente suas práticas usuais caso enxergue uma necessidade econômica em fazê-lo. Novas tecnologias e formas de gestão da força de trabalho só serão implantadas caso as expectativas da firma indiquem que isso trará resultados futuros positivos em termos de rentabilidade e retorno sobre o investimento. Até hoje a concorrência parece ser o mecanismo mais adequado a forçar esse tipo de avanço.

Mercados consumidores exigentes também contribuem para que as empresas se vejam forçadas a inovar. No entanto seria até mesmo irônico pensar nesses termos no Brasil atual, onde a miséria impera e a renda é

extremamente concentrada. Apenas em alguns mercados de bens altamente sofisticados e especializados é possível esperar que os consumidores exerçam realmente pressão a ponto de mudar o comportamento da firma em relação às práticas estabelecidas em termos de tecnologia e RH.

Finalmente, há a recessão que assola o país. Os investimentos em capital fixo estão paralizados praticamente desde o início da década de 80 e as perspectivas de retomada são remotas. Nesse contexto, é praticamente impossível pensar em investir em novas tecnologias, especialmente em automação industrial, o que tende a retardar a necessidade de reestruturação das práticas de recursos humanos vigentes nas empresas. Todas essas restrições econômicas atingem de uma forma ou de outra as empresas pesquisadas.

Mas há também fatores de ordem sócio-cultural que afetam de forma decisiva o comportamento estratégico das empresas.

Dentre esses fatores, um parece ser mais relevante. Trata-se do baixíssimo nível educacional da mão-de-obra brasileira. Novas técnicas de GRH requerem comportamento criativo e participativo, que tem como pré-condição uma boa escolaridade, especialmente em matérias de cunho mais generalista. A função de desenvolver essas características deveria caber ao sistema educacional, especialmente ao sistema público. Não se pode esperar que empresas tomem nas mãos a questão educacional e estas, como já foi apontado, só o fariam dentro de sua lógica de obtenção de retornos mínimos.

Como consequência, verifica-se que o baixo nível educacional acaba funcionando como uma barragem aparentemente intransponível à adoção de técnicas mais modernas de GRH. Muitas vezes, sistemas de treinamento procuram suprir essa deficiência, mas qual o direcionamento desses sistemas? A educação não deveria ser libertadora do indivíduo, no sentido de prover-lhe conhecimentos básicos sobre os quais ele possa escolher seus próprios caminhos? Até que ponto a empresa é isenta o suficiente para suprir as falhas do Estado no fornecimento de bens públicos por excelência como a educação?

O Estado, entretanto, aparece como um enorme paquiderme incapaz de avançar na solução tanto dos problemas econômicos básicos, como dos problemas da área de educação e problemas sociais de forma geral. As perspectivas são ainda mais desanimadoras se pensarmos que mesmo países com sistemas educacionais bem mais estruturados do que o nosso, como os EUA, por exemplo, passam hoje por uma reformulação desse sistema, o qual foi definitivamente colocado em cheque pela reestruturação industrial.

Existe, portanto, uma maior conscientização sobre a importância do fator trabalho dentro da estrutura produtiva nacional. É certo, contudo, que o tratamento recente dessa questão passa também por certo "modismo" empresarial e isso dificulta o tratamento da GRH como fator estratégico.

Mas quais as perspectivas de avanço em termos de modernização da gestão da força de trabalho no Brasil? Algumas delas podem ser destacadas.

Em primeiro lugar, percebe-se que frente à passividade do Estado, a preocupação crescente das empresas com a questão da educação pode culminar na criação de sistemas educacionais "privatizados" paralelos ao sistema já existente através de agências de treinamento ou dos setores internos de RH das firmas. Esta é uma questão preocupante, pois a empresa obedece a uma lógica própria, privada, que pode fazer com que intervenha de forma viesada em questões de cunho social que deveriam ser atendidas por sistema públicos.

Afora a questão ética, a internalização de sistemas educacionais poderia ter graves consequências sobre o mercado de trabalho. Possibilitaria a formação de mercados de trabalho internos às firmas muito rígidos, o que dificultaria a mobilidade da mão-de-obra, com possíveis consequências até mesmo sobre o nível salarial.

Outro recurso que já começa a se aliar à sofisticação dos sistemas de treinamento na busca de mão-de-obra mais apropriada é o deslocamento geográfico das unidades produtivas. Fábricas como a Volvo ou a Caterpillar são deslocadas para cidades como Curitiba ou Piracicaba, em grande parte buscando se instalar em regiões onde o nível de vida é mais elevado.

Isso piora ainda mais as perspectivas em relação aos resultados da reestruturação industrial para o Brasil. Os poucos investimentos que poderiam imprimir certo sentido de modernização à estrutura produtiva do país podem acabar atuando no sentido de acentuar problemas já muito graves de disparidades regionais de renda e mesmo de nível educacional da população.

Novamente a questão : a solução de problemas de disparidade regional não cabe dentro da lógica empresarial, mas é de incumbência do Estado por excelência.

Assim, mais uma vez caímos no retrato do subdesenvolvimento. Assistimos a empolgação ao nível internacional em relação aos milagres da gestão participativa e do desenvolvimento da mão-de-obra como se a empresa tivesse, finalmente, se conciliado com a força de trabalho empregada.

Sem entrar no mérito dessa "conciliação" ao nível dos países desenvolvidos, o que podemos concluir ao certo é que estamos extremamente distantes dessa realidade. Estamos mais uma vez correndo atrás (cada vez mais devagar e quase parando) de um modelo que não temos qualquer possibilidade de implantar com êxito dentro da atual estrutura sócio-econômica do país.

A implantação de inovações modernizantes de forma abrangente (incluindo-se aqui as modificações no tratamento da mão-de-obra) passa necessariamente pela resolução de problemas econômicos e sociais estruturais que amarram o país, como a falta total de recursos para programas de investimento (especialmente em educação e outros serviços básicos) e a falência do Estado. Enquanto isso não ocorrer, estaremos sempre assistindo a história se passar em outra dimensão, que nos vai fugindo, mas à qual estamos inevitavelmente atrelados.

## BIBLIOGRAFIA

- ANSOFF, (1965) Estratégia Empresarial, São paulo, Mc Graw Hill, 1977.
- ANTONELLI, C. (1988) New Information Technology and Industrial Change: The Italian Case, London, Kluwer Academic Publishers.
- BERTERO, C. (1980) Planejamento Empresarial numa Época de Incerteza. Revista de Administração de Empresas, out/dez, 1980.
- FAJNZYLBER, F. (1980) Industrializacion en América Latina: de la Caia Negra al Cabillero Vacio, Santiago de Chile, Cuadernos de la CEPAL, n.60.
- FERRAZ, J. C. & RUSH, H. (1991) Development, Technology and Flexibility: Brazil Faces the Industrial Divide, London, Routledge.
- FERRAZ, J. C. & CAMPOS, N. (1990) O impacto de Novas tecnologias sobre a Qualificação da Mão-de-Obra no Brasil: elementos para a compeensão da questão, Textos para Discussão IEI-UFRJ, n.250.
- FREEMAN, C. (1990) The Economics of Inovation. cambridge, The International Libraru of Critical Writings in Economics.
- GUEST, D. (1989) Human Resource Management and Industrial Relations, Journal of Management Studies, 24(5): 503-21.  
(1991) Personnel Management: The End of Orthodoxy?, British Journal of Industrial Relations v.29 n.2 143-79.
- HENDRY, C. & PETTIGREW, A. (1990) Human resource Management: an agenda for the 1990's, in International Journal of Human Resource Management.
- HOUT, T. , PORTER, M. & RUDDEN, E. (1982) As Razões de Sucesso das Empresas Globais, Harvard Exame, série temática, Planejamento Estratégico.
- KOTLER, P. (1976) Marketing (edição compacta), São Paulo, Atlas, 1980.
- LEVITT, T. (1960) Miopia de Marketing. São paulo, Coleção Harvard de Administração, n.1, Nova Cultural, 1986.
- MIRANDA, J.C. (1991) Dinâmica da Economia Brasileira nas Décadas de 70 e 80. Campinas, UNICAMP, mimeo.

PIORE, M. & SABEL, C.F. (1987) The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity. Nova York, Basic Books.

PORTER, M. (1980) Estratégia Competitiva, Rio de Janeiro, Campus, 1986.  
(1989) A Chave do Negócio é a Competição. Revista Exame, 11/07/1990.

RATTNER, H. (1985) Informática e Formação Profissional na Indústria, Senai em Ação, n.45.

SCHULER, R.S. (1989) Strategic Human Resource Management and Industrial Relations, Human Relations, v.42, n.2 157-84.

SENAI (1987) Pesquisa sobre Inovações Técnicas na Indústria Têxtil: Síntese de Resultados, DPEA - Divisão de pesquisas, estudos e avaliação.

SENAI E IEI - UFRJ (1989) Cenários para a Indústria Brasileira e a Formação profissional, SENAI, Rio de Janeiro, 1990.

SKINNER, W. (1966) A Produção sob Pressão, São Paulo, Coleção Harvard de Administração n.29, Nova Cultural, 1986.

STOREY, J. (1989) New Perspectives on Human Resource Management. London, Routledge.

SUZIGAN, W. (1991) A Indústria Brasileira Após uma Década de Estagnação: questões de política industrial. Campinas, UNICAMP, mimeo.

(1989) Reestruturação Industrial e Competitividade nos Países Avançados e nos NICS Asiáticos: Lições para o Brasil. In: Suzigan, W. et *alli*, Reestruturação Industrial e Competitividade Internacional. São paulo, SEADE.

TEIXEIRA, A. (1991) Vinte Anos de Política Econômica. Campinas, UNICAMP, mimeo.

----- e MIRANDA, J.C.R. (1991) A Economia Mundial no Limiar do Século XXI: o cenário mais provável, in Cenários e Diagnósticos: A Economia no Brasil e no Mundo. Coleção São Paulo no Limiar do Século XXI, São Paulo, SEADE.

TICHY, N.M. , FOMBRUM, C. & DEVANNA, M.A. (1982) Strategic Human Resource Management, Sloan Management Review, v.23,n.2

WEBER, M. (1967) A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo, São Paulo, Pioneira.

## ROTEIRO PARA PESQUISA DE CAMPO

<b>1.DADOS GERAIS</b>	
Nome da Empresa	
Localização	
Origem de Capital	
Setor	
Data em que iniciou suas operações no local	

<b>2.1 Quais dentre as técnicas abaixo a empresa já adota?</b>	
	Técnica
	just-in-time
	círculos de controle de qualidade
	controle de qualidade total
	tecnologias de grupo
	grupos autônomos de trabalho

<b>2.2 Quais dentre as técnica abaixo a empresa pretende adotar e quando</b>		
	Técnica	data
	just-in-time	
	círculos de controle de qualidade	
	controle de qualidade total	
	tecnologias de grupo	
	grupos autônomos de trabalho	

**3. A empresa adota sistemas de automação industrial ou tem plano para implantação desses sistemas?**

**4. A empresa tem políticas ativas de treinamento?**

**4.1 Diria que o treinamento atinge:**

Basicamente empregados de nível gerencial ou acima

Níveis superiores aos de supervisão

Operários diretos em alguns casos

Empregados em todos os níveis

**4.2 A função do treinamento é:**

Desenvolver habilidades específicas à função exercida

Completar a educação básica

Desenvolver a capacidade de raciocínio do empregado

outros

**5. Considera que as políticas de treinamento estão ligadas à modernização do processo produtivo?**

**5.1 O planejamento das políticas de treinamento ocorreu:**

Depois de implantadas novas tecnologias

Durante a implantação de novas tecnologias

Antes de implantação de novas tecnologias

**6. Considera que as áreas de recrutamento e seleção, promoção e gratificações vêm sendo modificadas graças a processos de modernização da empresa?**

**6.1 As diretrizes para essas modificações são dadas por:**

Orientação da matriz

Orientação do setor encarregado do planejamento estratégico global da empresa

Orientação do setor de RH da própria empresa (ou filial)

outros