



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
GRUPO INTERDISCIPLINAR DE ESTUDOS  
DA INOVAÇÃO E DO TRABALHO



## **REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E EMPREGABILIDADE**

**Dois Estudos de Casos com Gerências Intermediárias no Setor Químico**

Divane Floreni Soares Leal Braga

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Valmiria Carolina Piccinini

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Porto Alegre, 2001

## BANCA EXAMINADORA

Presidente: Dra. Valmiria Carolina Piccinini (PPGA/UFRGS)  
representada pela Dra. Marina Keiko Nakaiama (PPGA/UFRGS)

Examinadores: Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa (PPGA/UFMG)  
Dra. Marília Morosini (PPGA/UFRGS)  
Dra. Marina Keiko Nakaiama (PPGA/UFRGS)

## **AGRADECIMENTOS**

Durante todas as fases de realização deste trabalho de Dissertação de Mestrado, algumas pessoas me acompanharam e a quem devo meus agradecimentos.

Em especial gostaria de agradecer:

- ❑ Às empresas, Rhodia e Oxiteno, que me possibilitaram realizar a pesquisa, bem como a todos os entrevistados que disponibilizaram seu tempo para me receber e me forneceram os dados para escrever este trabalho.
- ❑ A minha orientadora, Valmiria Carolina Piccinini.
- ❑ Ao meu marido, Gustavo Tusi Braga, pelo apoio, incentivo, carinho e compreensão pelos momentos de ausência.
- ❑ Aos meus pais, responsáveis pela minha existência, em especial a minha mãe pelo amor, incentivo, confiança e exemplo transmitidos.
- ❑ A Industrial & Financial Systems do Brasil (IFS), na pessoa do Sr. Evaldo Burcoski, pela liberação de minhas atividades na Empresa em vários momentos e, principalmente, pelo incentivo e confiança transmitidos.
- ❑ As minhas amigas e colegas do mestrado Ana Cristina Lessa e Simone van der Halen pelo apoio e ombro amigo nos momentos difíceis.

“Se você faz o que sempre fez, conseguirá o que sempre conseguiu.”

Anônimo

## SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS .....	7
LISTA DE FIGURAS .....	8
GLOSSÁRIO .....	9
RESUMO .....	10
ABSTRACT .....	11
INTRODUÇÃO .....	12
1 REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA, FLEXIBILIDADE, EMPREGO E QUALIFICAÇÃO .....	16
1.1 A flexibilidade .....	20
1.2 O emprego .....	23
1.3 A qualificação .....	27
1.3.1 O Modelo de Competência .....	30
2 A EMPREGABILIDADE DIANTE DE UM CONTEXTO DE REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA.....	34
2.1 Alinhando os conceitos de empregabilidade .....	34
2.2 Características da empregabilidade.....	40
2.3 O desenvolvimento da capacidade de empregabilidade .....	43
3 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	45
3.1 Restrospectiva histórica da função de Recursos Humanos.....	46
3.2 Políticas de Recursos Humanos .....	48
3.3 Modelos de Recursos Humanos .....	52
4 METODOLOGIA .....	60
4.1 Modelo de investigação .....	60

<b>4.2 Seleção dos entrevistados.....</b>	<b>61</b>
<b>4.3 Coleta de dados, instrumentos utilizados e análise de dados .....</b>	<b>63</b>
<b>5 A INDÚSTRIA QUÍMICA .....</b>	<b>66</b>
<b>5.1 A indústria química mundial .....</b>	<b>66</b>
<b>5.2 Indústria química no Brasil .....</b>	<b>70</b>
<b>6 RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>74</b>
<b>6.1 A Rhodia .....</b>	<b>74</b>
6.1.1 A Unidade Química de Santo André (UQSA).....	76
6.1.2 Políticas de Recursos Humanos .....	80
6.1.3 O Projeto de Desenvolvimento da Empregabilidade.....	88
<b>6.2 A Oxiteno .....</b>	<b>93</b>
6.2.1 A Unidade de Mauá .....	96
6.2.2 Políticas de Recursos Humanos .....	100
<b>7 ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>111</b>
<b>8 CONCLUSÕES.....</b>	<b>152</b>
<b>9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>158</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>167</b>

## **LISTA DE QUADROS**

<b>QUADRO 1 - TENDÊNCIAS DECLINANTES E ASCENDENTES .....</b>	<b>45</b>
<b>QUADRO 2 – PRÁTICA DA GESTÃO DE RH NO BRASIL .....</b>	<b>46</b>
<b>QUADRO 3 – CONCEPÇÕES ORGANIZACIONAIS COMPARADAS .....</b>	<b>50</b>
<b>QUADRO 4 – COMPARATIVO ENTRE AS PRINCIPAIS REESTRUTURAÇÕES DA RHODIA E DA OXITENO .....</b>	<b>112</b>
<b>QUADRO 5 – COMPARATIVO DE COMO É VISTA A QUALIFICAÇÃO PELOS ENTREVISTADOS DA RHODIA E OXITENO.....</b>	<b>117</b>
<b>QUADRO 6 – COMPARATIVO DA EMPREGABILIDADE DAS GERÊNCIAS INTERMEDIÁRIAS DA RHODIA E DA OXITENO .....</b>	<b>121</b>
<b>QUADRO 7 – COMPARATIVO ENTRE AS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS DA RHODIA E DA OXITENO .....</b>	<b>133</b>
<b>QUADRO 8 – COMPARATIVO DA AVALIAÇÃO GERAL FEITA PELAS GERÊNCIAS INTERMEDIÁRIAS DA RHODIA E DA OXITENO .....</b>	<b>148</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1.</b> Taxa de crescimento do emprego por escolaridade, 1992-96 (%).....	<b>25</b>
<b>FIGURA 2.</b> Taxa de crescimento emprego por setor da economia, 1992-96 (%).....	<b>26</b>
<b>FIGURA 3.</b> Mudança na composição do emprego industrial para os Estados mais industrializados (%) .....	<b>26</b>
<b>FIGURA 4.</b> Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização .....	<b>30</b>
<b>FIGURA 5 –</b> Modelo de Gestão de Recursos Humanos e Relações de Trabalho na Empresa Competitiva .....	<b>57</b>
<b>FIGURA 6.</b> Faixas Etárias – Funcionários UQSA .....	<b>77</b>
<b>FIGURA 7.</b> Tempo de Trabalho – Funcionários UQSA .....	<b>77</b>
<b>FIGURA 8.</b> A Formação Escolar dos Empregados na UQSA .....	<b>92</b>



## GLOSSÁRIO

**CAD** (Computer Aided Design): *“desenho auxiliado por computador ou projeto e desenho auxiliados por computador”* (Voisinet, 1988, p. 20).

**CAM** (Computer Aided Manufacturing): *“processo empregando a tecnologia de um computador para administrar e controlar as operações de uma indústria”* (Voisinet, 1988, p. 67).

**CCQ** (Círculo de Controle da Qualidade): grupo composto geralmente de sete integrantes que tem como idéia principal resolver problemas do trabalho (Carvalho, 1987).

**CEP** (Controle Estatístico de Processo): *“caracteriza-se pela integração do controle de qualidade à produção, através da utilização de conceitos básicos de estatística na inspeção das peças, que passa a ser feita pelos próprios operadores de máquina”* (Leite, 1994, p. 569).

**Consórcio Modular** é um modelo de produção onde os fornecedores são tratados como parceiros, localizam-se dentro das instalações da própria empresa, participam de todas as etapas e têm a responsabilidade de dividir riscos e lucros (Zawislak, 2000).

**Just in time** (JIT): instrumento de controle da produção orientado para atender à demanda de maneira rápida e minimizar os estoques da empresa (Leite, 1994).

**Kanban**: é um sistema visual de controle da produção, tendo por objetivo a redução de estoques e, aliado ao JIT, *“ser um processo contínuo de mobilização permanente, que enfatiza o despacho de produtos com a qualidade necessária no tempo certo e nas quantidades exatas demandadas”* (Masiero, 1996, p. 95).

**MFCN**: máquina convencional que possui um computador que comanda as operações (Coriat, 1988).

## RESUMO

O presente trabalho objetiva avaliar as condições de empregabilidade decorrentes da reestruturação produtiva e das novas formas de organização do trabalho, visando identificar formas de desenvolvimento dos profissionais de gerência intermediária de duas empresas de grande porte do setor químico, bem como as políticas de recursos humanos adotadas por essas empresas.

Para isto, foi realizada uma revisão da literatura, enfocando as questões da reestruturação produtiva, qualificação, empregabilidade e políticas de recursos humanos. A literatura sobre empregabilidade ainda é escassa, o que faz com que alguns pontos sobre o tema ainda não estejam suficientemente claros.

O estudo foi realizado em duas grandes empresas do setor químico, Rhodia e Oxiteno, localizadas na região da Grande São Paulo. A primeira foi escolhida em função da existência de um programa formalizado para o desenvolvimento da empregabilidade e, a segunda, teve como critério de seleção o setor químico onde atua, o porte e a existência de uma política estruturada de recursos humanos.

Foram realizadas dezesseis entrevistas semi-estruturadas, com gerências intermediárias, e o método de análise foi qualitativo. Ao cruzarem-se as respostas dos entrevistados com as informações da literatura consultada, identificaram-se as qualificações que estão sendo exigidas das gerências intermediárias (refletindo-se na empregabilidade destas), bem como, que iniciativas estão sendo tomadas pelas empresas no sentido de adequarem-se às novas exigências do mercado e as políticas e modelos de recursos humanos implementadas por elas.

## **ABSTRACT**

The present work objectifies evaluate the conditions of current employability of the productive restructuring and the new ways of work organization, seeking to identify forms of development from the professionals' of intermediary management of two very important chemical companies, as well as the politics of human resources adopted by these companies.

For this a literature revision be accomplished, it was focused the subjects of the productive restructuring, qualification, employability and politics of human resources. The literature on employability is still scarce which makes some points on the subject being not sufficiently clear.

The study was accomplished in two great companies of the chemical section, Rhodia and Oxiteno, both located in the area of Great São Paulo. The first was chosen in function of the existence of a program formalized for the development of the employability, and the second had as selection approach the chemical section where acts, the importance, the size and the existence of a structured politics of human resources.

Sixteen semi-structured interviews with intermediary managements were accomplished, and the analysis method was qualitative. When the interviewees' answers were crossed with the information of the consulted literature, were identified the qualifications that are being demanded from the intermediary managements (being reflected in the employability of them), as well as, which initiatives are being implemented in the companies in the sense of being adapted to the new demands of the market and also the models of human resources implemented by them.

## INTRODUÇÃO

Percebe-se, nos dias de hoje, uma alteração nos modos de produção, na gestão de recursos humanos, na qualificação do profissional, enfim, no ambiente empresarial como um todo. Essas mudanças têm sido ocasionadas pelo avanço tecnológico e pela competição acirrada, o que faz com que as empresas tenham que tornar mais eficiente sua capacidade de produzir e, ao mesmo tempo, maximizar sua capacidade de inovar, intensificando, em ritmo, volume e qualidade, a criação de produtos e processos. Tais alterações refletem-se também na extinção de postos de trabalho, na flexibilização de jornadas, salários, contratos e na perda do caráter vitalício dos empregos – o que gera nos empregados uma maior insegurança com relação ao seu futuro profissional.

Com a globalização dos mercados surge a necessidade das empresas adaptarem-se às rápidas mudanças econômicas, tecnológicas e organizacionais provocadas pelo aumento da concorrência em âmbito mundial.

Nesse contexto, a competitividade da empresa é “tudo”, surgindo várias estratégias empresariais que visam alcançar diferenciais perante os concorrentes, tanto através de inovações tecnológicas como organizacionais. É o processo de reestruturação produtiva pelo qual as empresas vêm passando, sentido com maior intensidade no Brasil desde 1990, combinado com a recessão.

O desenvolvimento de modelos alternativos de gestão é uma das soluções encontradas pelas empresas para o alcance de seus objetivos. Outra alternativa encontrada é a flexibilização das relações de trabalho (com uma radical reestruturação do mercado de trabalho), caracterizando um movimento de volta a práticas consideradas ultrapassadas. Diante da volatilidade do mercado, do aumento da competição e do

estreitamento das margens de lucro, os empresários procuram tirar proveito do “enfraquecimento” do poder sindical e da grande quantidade de mão-de-obra excedente para implementar regimes e contratos de trabalho mais flexíveis, distintos de empresa para empresa.

É visível uma alteração nos paradigmas produtivos e o despontar de novas formas de organização industrial, sem que, necessariamente, os modelos anteriormente predominantes sejam abandonados, razão pela qual pode-se falar da coexistência de “mundos do trabalho” com estruturas diferenciadas (Cortella, 1997).

Antunes destaca que:

*“Foram tão intensas as modificações, que se pode mesmo afirmar que a classe-que-vive-do-trabalho sofreu a mais aguda crise deste século, que atingiu não só a sua materialidade, mas teve profundas repercussões na sua subjetividade e, no íntimo inter-relacionamento destes níveis, afetou a sua forma de ser” (Antunes, 1997, p. 15).*

Essas transformações alteram significativamente o perfil do empregado. Novas exigências se impõem à qualificação profissional desses trabalhadores: além das habilidades gerais ou técnicas que os processos educativos convencionais oferecem, é preciso que desenvolva espírito de trabalho em equipe, liderança, criatividade, versatilidade e uma permanente disponibilidade para o aprendizado.

Faz-se necessária, então, uma reflexão a respeito da reestruturação produtiva em curso e que novas exigências educacionais e de qualificação profissional são impostas aos trabalhadores. Estas novas exigências refletem-se diretamente no seu nível de empregabilidade.

O termo *empregabilidade* é relativamente novo e foi cunhado no Brasil pela Rhodia S.A.<sup>1</sup>, através de seu então presidente Edson Vaz Musa, com influências da matriz na França, onde as discussões a respeito do tema estão mais desenvolvidas.

Para a Rhodia, a empregabilidade é definida como a “condição daquele que, apesar das mudanças no mundo do trabalho, não deixa de estar apto para nele

---

<sup>1</sup> Conforme Relatório da Gazeta Mercantil (08/06/95).

permanecer” (Casali, 1997, p. 263). Em agosto de 1996, a Empresa organizou o Seminário “Educação para o Trabalho – Novas Exigências de Aprendizagem”, que reuniu profissionais de várias áreas do conhecimento tais como a antropologia, a psicologia, as ciências sociais, a educação e a educação para o trabalho com o objetivo de discutir as teorias, metodologias e experiências mais recentes nesta área no Brasil. Deste seminário resultou um livro chamado “Empregabilidade e Educação – Novos Caminhos no Mundo do Trabalho” – em que a Empresa apresentou artigos sobre os principais aspectos discutidos no seminário. Outra iniciativa tomada no sentido de discutir a questão da empregabilidade foi a implantação do seu Projeto de Desenvolvimento da Empregabilidade, como projeto piloto na Unidade Química de Santo André, que será detalhado em tópico específico. Embora a literatura seja escassa, alguns outros autores têm abordado o tema, tais como: Minarelli (1995), Bueno (1996), Case & Franciatto (1997), Saviani (1997), Sarsur (1999).

Para um melhor entendimento do tema, realizou-se uma revisão da literatura buscando-se elucidar a discussão e apoiar a análise dos resultados em diferentes pontos de vista.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: na introdução é apresentada a questão de pesquisa com a devida contextualização e justificativa e um esboço dos principais objetivos do trabalho.

Nos capítulos 1, 2 e 3 é apresentado o referencial teórico, que trata das questões da reestruturação produtiva, suas relações com as exigências de qualificação que se impõem, os reflexos para a empregabilidade dos profissionais e, ainda, as políticas de recursos humanos adotadas pelas empresas no novo contexto.

O capítulo 4 aborda a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa: seleção das empresas, dos entrevistados, métodos de coleta e análise dos dados.

O setor químico, determinado pela escolha do primeiro caso a ser estudado, a Rhodia, é apresentado no capítulo 5, com informações que pretendem oferecer uma melhor compreensão do contexto onde os dois casos estudados estão inseridos.

A partir do capítulo 6, são apresentados os resultados do trabalho; inicialmente, é feita a caracterização das empresas (histórico, porte, políticas de recursos humanos, etc.) e logo em seguida (capítulo 7) é feita a análise dos dados, procurando-se tecer comparações entre os dois casos estudados. São analisadas as percepções das gerências intermediárias em relação ao processo de reestruturação pelo qual as empresas vêm passando e seus reflexos nas exigências de qualificação (refletindo-se na empregabilidade destes profissionais, na percepção dos mesmos em relação às políticas de RH adotadas, visando adaptação ao cenário organizacional). O capítulo 8 engloba as conclusões.

Portanto, o presente trabalho pretendeu investigar em que medida a reestruturação produtiva afeta a empregabilidade dos trabalhadores. Para tal, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: – Qual a relação ou relações que se estabelecem entre a reestruturação produtiva e a empregabilidade das gerências intermediárias em empresas de grande porte do setor químico?

## 1 REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA, FLEXIBILIDADE, EMPREGO E QUALIFICAÇÃO

Para falar da reestruturação produtiva<sup>2</sup> faz-se necessário o entendimento do contexto onde as empresas estão inseridas. É inquestionável o fato de que o mundo moderno está passando por profundas transformações. A globalização é a realidade apresentada, tanto em dimensões econômicas, através da busca de novos mercados e competitividade internacional, como também em dimensões culturais, políticas, científicas, tecnológicas e sociais.

Segundo Singer (1998) a economia capitalista industrial, desde o seu início, teve a tendência de ultrapassar os limites do estado-nação, sendo que a livre movimentação de mercadorias e de capitais, através das fronteiras, atingiu seu primeiro auge por volta da segunda metade do século XIX.

*“Esta primeira tentativa de globalização fracassou com a Primeira Guerra Mundial (1914-18) e pouco depois com a grande crise dos anos 30, seguida pela Segunda Guerra Mundial (1939-45). Durante mais de 30 anos, as economias nacionais trataram de proteger suas indústrias e comandar a acumulação de capital dentro de seu território, caindo o intercâmbio comercial e financeiro entre elas a níveis irrisórios” (Singer, 1998, p. 19).*

Desde o período do pós-guerra, a globalização vem sendo bastante ampliada por grandes avanços nas tecnologias de transporte, comunicações e informações, decorrentes de investimentos em ciência e tecnologia (Coutinho, 1993).

Com isso pode-se inferir que a globalização não é algo novo, porém com o passar dos tempos ela vem se acentuando, principalmente a partir da década de 80.

---

<sup>2</sup> Por reestruturação produtiva entende-se o processo de conformação de um novo padrão industrial, que tem como elemento-chave mudanças na base técnica da produção, a partir da tecnologia microeletrônica (Coutinho, 1992).



Mas o que é a globalização? Ela é definida pela Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico – OCDE – como:

*“o estágio e as formas alcançadas presentemente de internacionalização da produção (...) no qual uma fração crescente do valor e da riqueza é produzida e distribuída mundialmente através de um sistema de redes privadas interligadas.” (Tavares, 1993, p. 01).*

Para Bassi, a globalização é movida por forças tais como quebra de barreiras alfandegárias, formação de blocos econômicos, velocidade nas comunicações, mudanças tecnológicas e fluxo de capitais internacionais. Dessa forma, pode ser definida como “um processo de integração mundial que está ocorrendo nos setores de comunicações, economia, finanças e nos negócios” (Bassi, 1997, p. 29).

Segundo Coutinho a globalização está ligada à eclosão de profundas transformações na estrutura produtiva, sendo caracterizada por: (a) intensificação da mudança tecnológica, (b) rápida difusão do novo padrão de organização da produção e da gestão, (c) emergência mundial de um número significativo de setores oligopolizados e (d) intensificação dos investimentos diretos no exterior pelos bancos e transnacionais dos países desenvolvidos (Coutinho, 1993).

De uma forma geral, pode-se definir a globalização como todas as transformações de ordem econômica mundial que provocam a integração dos mercados, assim como as decorrentes implicações políticas, culturais, científicas, tecnológicas e sociais.

Dentro desse contexto, as empresas tiveram de enfrentar um acirramento da concorrência e conseqüente aumento da competitividade dos mercados, o que torna clara a necessidade de otimização dos processos, preços, qualidade, ou seja, a reestruturação produtiva é questão de sobrevivência.

Todas essas transformações tiveram conseqüências também sobre o mercado de trabalho. Segundo Piccinini (1995), até os anos 70, as economias desenvolvidas tinham um mercado de trabalho relativamente bem-estruturado, com adequada distribuição de renda, desemprego e inflação a níveis baixos. O esgotamento dos

padrões de crescimento e a internacionalização e interpenetração nos mercados rompeu com a estabilidade vigente e trouxe uma instabilidade crescente nos modos de produção.

Nesse período, nos países desenvolvidos, começaram a ocorrer mudanças nos padrões vigentes de produção social, que foram se acentuando nos anos seguintes, principalmente nos países desenvolvidos, porém de maneira muito tímida nos não-desenvolvidos. Pode-se dizer que elas promoveram a internacionalização da vida econômica, social, cultural e política.

Em função disso, vive-se um período de intensas mudanças tecnológicas e organizacionais na produção e nos serviços. Tratam-se de inovações de base técnica como informática, automação, robótica, enfatizando a utilização de microeletrônica; terceirização, consórcios modulares, provocando mudanças nas relações entre empresas; células, *just-in-time/kanban*, o que ocasiona mudanças na organização da produção e do trabalho através da polivalência e do trabalho em equipe, bem como programas de qualidade total e sistemas participativos que se caracterizam como novas formas de gestão das empresas.

Em uma pesquisa realizada em 1990 por Leite, em empresas do setor metalmeccânico, localizadas na área metropolitana do Estado de São Paulo, foram identificados dois grandes blocos de inovações: um centrado na gestão de produção – pessoal, materiais, equipamentos, informação – mediante adoção das “tecnologias organizacionais” como CEP (controle estatístico do processo), CCQ (círculos de controle de qualidade), CQT (controle de qualidade total), JIT (*just in time*), *kanban*, células de fabricação e tecnologia de grupo; e outro na “tecnologia física”, ou seja, a implantação de equipamentos/sistemas de base microeletrônica: máquinas-ferramenta com comando numérico, microcomputadores e CAD/CAM (*computer aided design/computer aided manufacturing*) (Leite, 1994).

O processo de reestruturação da economia internacional, a partir dos anos 70, exigiu das atividades produtivas, em geral, um amplo processo de ajustamento,

especialmente um redirecionamento de suas estratégias de mercado e de produção. Colocou em questão os princípios fordistas de produção (grandes lotes/poucos modelos, produção em massa, economia de escala, etc.). Tal ajustamento a novas condições de oferta e demanda no mercado fez emergir uma série de referenciais estratégicos como flexibilidade, diversidade, qualidade, etc. (Ruas, 1994).

Castro (1994) destaca as principais transformações ocorridas em algumas dimensões fortemente inter-relacionadas do processo produtivo, a saber:

- a organização do processo produtivo e as novas formas de gestão da produção – relações entre gestão da produção e do mercado, novas estratégias de organização e controle da produção, novas estratégias de gestão da qualidade e produtividade;
- a organização do trabalho – impactos sobre alguns pontos-chaves de trabalho, sobre a estrutura hierárquica de supervisão e controle da produção, sobre as relações entre tarefas de produção e de apoio à produção; novas estratégias para gerenciamento das relações industriais;
- os atuais requerimentos de qualificação dos trabalhadores – novas habilidades requeridas para os novos equipamentos; novas atitudes e políticas gerenciais em face da qualificação (possíveis efeitos sobre o mercado de trabalho notadamente numa conjuntura de crise);
- tendências recentes do mercado de trabalho, particularmente quanto à oferta de força de trabalho e seus pontos de confluência (ou de tensão) com as tendências expressas na demanda das empresas.

As empresas precisavam reagir rapidamente para garantir a sobrevivência e, segundo Piccinini (1995),

*“... passaram a aumentar a concorrência entre si, o que explicaria as novas tecnologias e os novos métodos organizacionais característicos deste período de instabilidade e crise.(...) a preocupação das empresas é de flexibilizar o trabalho a fim de adequar a demanda de trabalho às flutuações econômicas que nestes últimos 20 anos têm sido cada vez mais rápidas. Para tanto, são tomadas medidas como: desverticalização*

*e externalização do processo produtivo através da terceirização ou subcontratação, contratação de mão-de-obra a tempo parcial, o trabalho fora do sistema de seguridade social e a flexibilização do trabalho através da flexibilização da jornada de trabalho. Uma outra medida foi fechar e realocar as plantas produtivas de modo que se criassem novas relações de trabalho, distintas das anteriormente vigentes." (Piccinini, 1995, p. 116).*

Para exemplificar o caso da realocação das plantas produtivas, pode-se citar grandes empresas do setor têxtil brasileiro, que transferiram suas plantas do Sudeste para o Nordeste, organizando-as em uma rede ampla de produtores a domicílio, com níveis de remuneração mais baixos que aqueles recebidos anteriormente pelos trabalhadores assalariados têxteis (Castro e Deddeca, 1998).

Entre todos os aspectos até aqui apresentados, a flexibilização, nos seus aspectos mais gerais, destaca-se por ser uma das iniciativas comumente adotadas pelas empresas, com o objetivo de adequação ao novo contexto.

### **1.1 A flexibilidade**

Diante dos crescentes desenvolvimentos científico-tecnológicos, principalmente no que se refere à adoção de tecnologias de base microeletrônica e de comunicações e os “novos” modelos produtivos japoneses (produção enxuta – toyotismo), praticamente todos os setores sentiram a necessidade de reformular seus modos produtivos. A principal iniciativa passou a ser a flexibilização que, dentre os vários aspectos que acompanham a reestruturação produtiva, em meio à crise contemporânea que envolve o mundo do trabalho, ocupa lugar de destaque.

Pensada em si mesma, a flexibilidade é a qualidade daquilo que é flexível, que se pode dobrar ou curvar, que é maleável, que possui elasticidade, destreza ou agilidade, mas também aquilo que é domável, complacente, submisso, suave (Bresciani, 1997).

Pensada sob o caráter da empresa, ela caracteriza-se pela capacidade de adaptação da mesma a uma nova realidade que se desenvolve, em todos os aspectos de gestão, inclusive dos trabalhadores. A flexibilização do mundo do trabalho vai englobar,

aspectos do tempo de trabalho, do salário, do emprego, da organização e também a flexibilidade quantitativa ou qualitativa, dependendo da política de recursos humanos da empresa (Moura, 1996).

Bartoli (apud Gadrey) define de forma ampla a flexibilidade como a "faculdade global de resposta do sistema aos choques externos" ou a "aptidão de um conjunto econômico situado no tempo e no espaço, dotado de certas propriedades dinâmicas, de se transformar".

O modelo de flexibilização tem proporcionado significativas transformações no mundo do trabalho:

*"... a divisão técnica do trabalho se tornou menos evidenciada, com a integração do trabalho direto e indireto, e a integração entre produção e controle de qualidade, onde o trabalho em equipe passou a substituir o trabalho individualizado e as tarefas do posto de trabalho foram eclipsadas pelas funções polivalentes, em 'ilhas de produção' ou grupos semi-autônomos, ..." (Deluiz, 1998, p. 2).*

No Brasil tem-se, ainda, um quadro de flexibilização das relações de trabalho, barrado apenas pela Legislação Trabalhista, regulada pela CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas). Pode-se verificar o aumento da informalidade de parcelas da economia brasileira, ainda que não nos setores dinâmicos; a flexibilização de salários e contratos de trabalho; a adaptação dos ritmos, a fim de recuperar atrasos na produção; possibilidade de transferência de trabalhadores entre seções/setores/linhas em conformidade com a flutuação da produção; a forte intensificação do trabalho, entre outras.

O debate sobre a flexibilidade do trabalho reflete opiniões que:

*"a postulam como característica que deve estar presente nos sistemas de produção, na organização do trabalho, na estrutura de relações trabalhistas, levando empresas e países ao sucesso competitivo e o trabalhador à felicidade inesgotável, à realização profissional e pessoal" (Bresciani, 1997, p. 88).*

De outro lado, a flexibilidade é vista como "fonte de todos os males, instrumento do lucro voraz, ferramenta do capitalismo em sua nova ofensiva de final do século XX, e

apontada como o novo nome do trabalho, que é flagelo, tortura e dor" (Bresciani, 1997, p. 88).

Segundo Antunes, a partir da flexibilização verifica-se o crescimento da heterogeneidade do mercado de trabalho em países desenvolvidos através da precarização das relações de trabalho, pela polarização e pela informalização e uma tendência à des-sindicalização e desorganização dos sindicatos (Antunes, 1994).

As inúmeras transformações, decorrentes da flexibilização do trabalho, fazem surgir efeitos sobre as condições de trabalho, o que provoca algumas reações por parte de estudiosos, sindicalistas e trabalhadores em geral. Alterou-se o conteúdo do trabalho, mudando o perfil das ocupações e a composição dos setores, alterando-se também as formas de emprego (Régner, 1999, p. 2).

No enfoque de Pastore (1994), a flexibilização das relações de trabalho representa uma possibilidade de conjugar interesses entre a entidade empregadora e o empregado, através de soluções variadas como reduções ou adequações de horário de trabalho, funções, local de trabalho, remunerações, etc. Para esse autor, a flexibilização é a única alternativa para garantir o nível de emprego dos trabalhadores.

Num primeiro momento, tais mudanças não geram nos trabalhadores um sentimento de insatisfação, pois eles parecem estar sendo mais valorizados, mais qualificados e as formas alternativas de contratação lhes garantem seu sustento, mas quando considera-se a perda dos direitos de previdência, dos níveis salariais, das perspectivas de carreira, etc. pode-se visualizar os prejuízos que esta classe sofre.

O que é fato nestes tempos de flexibilização é que as empresas exigem trabalhadores cada vez mais capacitados, sem contudo existir retorno significativo àquele que cada vez mais se qualifica e acumula funções. Mesmo qualificado, o trabalhador não garante seu emprego, devido ao excedente de mão-de-obra e ao avanço tecnológico que extingue postos de trabalho. Aquelas pessoas com pouca qualificação estão ficando

marginalizadas e, no momento em que perdem o seu emprego, é muito difícil o retorno ao mercado de trabalho, surgindo uma massa de desempregados.

Mais do que nunca, os trabalhadores têm claro que “aquele” emprego não é para toda a vida e que, muito provavelmente, mudarão muitas vezes de emprego.

## 1.2 O emprego

O mercado de trabalho também tem passado por inúmeras transformações decorrentes da reestruturação produtiva (e agravadas por questões políticas e econômicas), sobre as quais será feita uma breve apresentação.

Até poucos anos atrás, era costume associar emprego à indústria, a posto de trabalho, à estabilidade ou proteção. O mercado absorvia muito bem o operário-padrão, disciplinado, leal, pronto a “vestir a camisa da empresa”.

Hoje, percebe-se o deslocamento de grande parte dos empregos da área industrial para a área de serviços formais ou informais, mas mesmo em serviços já percebe-se um início de esgotamento do mercado de trabalho.

A realidade apresentada caracteriza-se por um elevado índice de desemprego, onde

*"o desemprego global atingiu seu nível mais alto desde a grande expansão da década de 1930. Mais de 800 milhões de seres humanos no mundo estão desempregados ou subempregados" (Rifkin, 1995, p.XVII).*

Segundo o relatório “Emprego no Mundo”, versão 96/97, da Organização Internacional do Trabalho (OIT), um bilhão de pessoas (cerca de 30% da mão-de-obra global) estão desempregadas ou subempregadas. Embora o desemprego atinja mais de 34 milhões de europeus, a OIT adverte que na América Latina, Ásia e África a questão é ainda mais preocupante.

Especificamente no Brasil, o desemprego cresce assustadoramente. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), existem 6,6 milhões de

desempregados no país, outros 1,4 milhão de jovens todos os anos procuram vagas sem sucesso<sup>3</sup>.

Pela falta de oportunidades no mercado de trabalho formal, pode-se observar que no Brasil a tendência ao trabalho informal vem acentuando-se cada vez mais. Segundo dados de Teixeira, “só em 1995, o número de postos de trabalho com carteira assinada foi reduzido em cerca de 400 mil, e houve cerca de 4,6 milhões de demissões” (Teixeira, 2000, p. 1). O Ministério do Trabalho indica que 45% das pessoas que trabalham no Brasil têm carteira assinada, e os 55% restantes atuam no setor informal (Teixeira, 2000).

Outro aspecto importante que deve ser analisado em relação às transformações pelas quais passa o mercado de trabalho refere-se à escolaridade mínima que está sendo exigida dos trabalhadores. O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) apontou, em um estudo realizado na Grande São Paulo do período de 1988-1995, que o percentual de empregados sem primeiro grau completo caiu de 59,1% em 1988 para 47,8% em 1995. Porém o percentual de paulistas sem primeiro grau completo é mais de 68%, o que caracteriza um processo de desemprego e reemprego seletivo e não de melhoria da escolaridade da população. Pode-se inferir que, cada vez mais, o mundo do trabalho separa os “incluídos” dos “excluídos”.

O que pode ser constatado é que ocorre uma estagnação na geração de empregos e, segundo dados do IBGE<sup>4</sup>, os poucos empregos que têm sido gerados aumentam as exigências em termos de escolaridade, como pode ser observado na FIGURA 1. O emprego dos trabalhadores com menos de cinco anos de estudos caiu 8% entre 1992 e 96. Já o emprego de trabalhadores com cinco a oito anos de estudos cresceu quase 20%, enquanto o emprego do grupo de 9 a 11 anos cresceu 28%. Vê-se, portanto, que por trás do crescimento de 8% do emprego médio total, esconde-se um

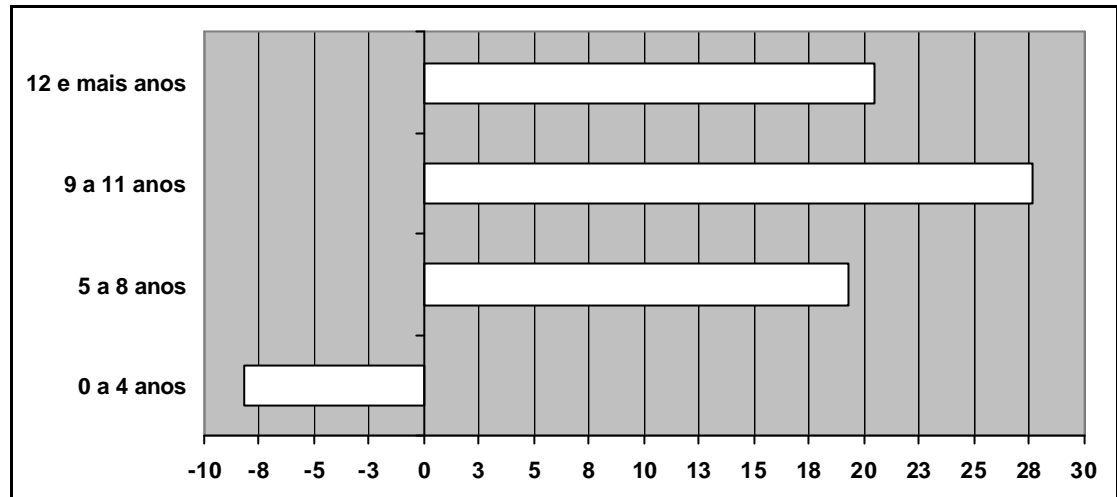
---

<sup>3</sup> FONTE: Jornal Zero Hora, 06/06/99, Caderno de Economia, pág. 02.

<sup>4</sup> Dados obtidos via internet no relatório *A Evolução Recente da Oferta de Trabalho e do Emprego no Brasil* do Ministro do Trabalho, Edward Amadeo, em 20/08/99, [www.mtb.org.br](http://www.mtb.org.br)



crescimento muito significativo do emprego de trabalhadores com níveis mediano e alto de instrução.

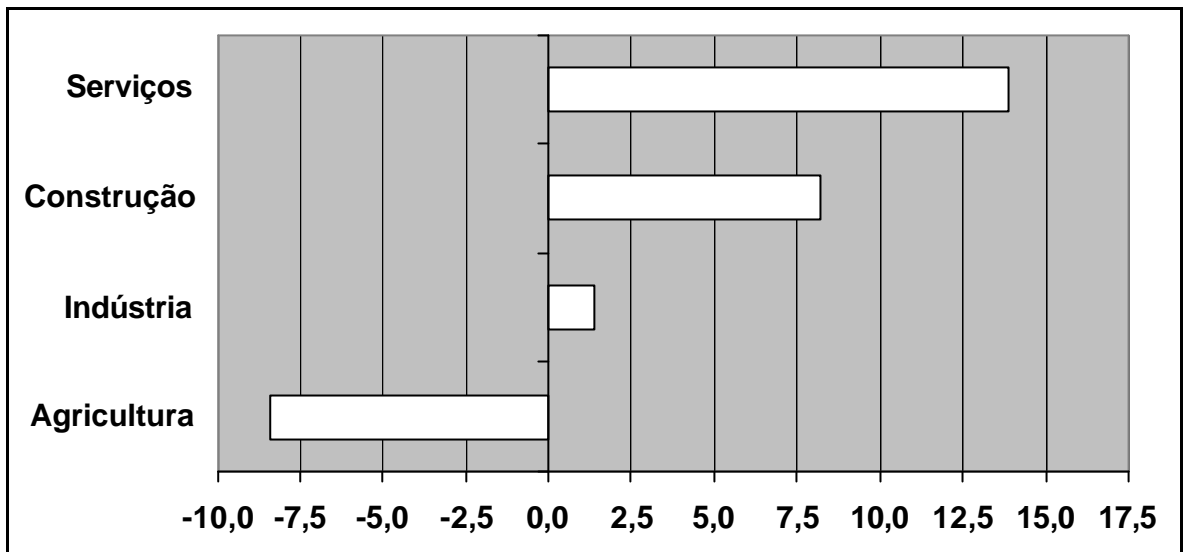


**FIGURA 1.** Taxa de crescimento do emprego por escolaridade, 1992-96 (%)

Fonte: Pesquisa Nacional por Amostragem Domiciliar (PNAD) – IBGE (1998)

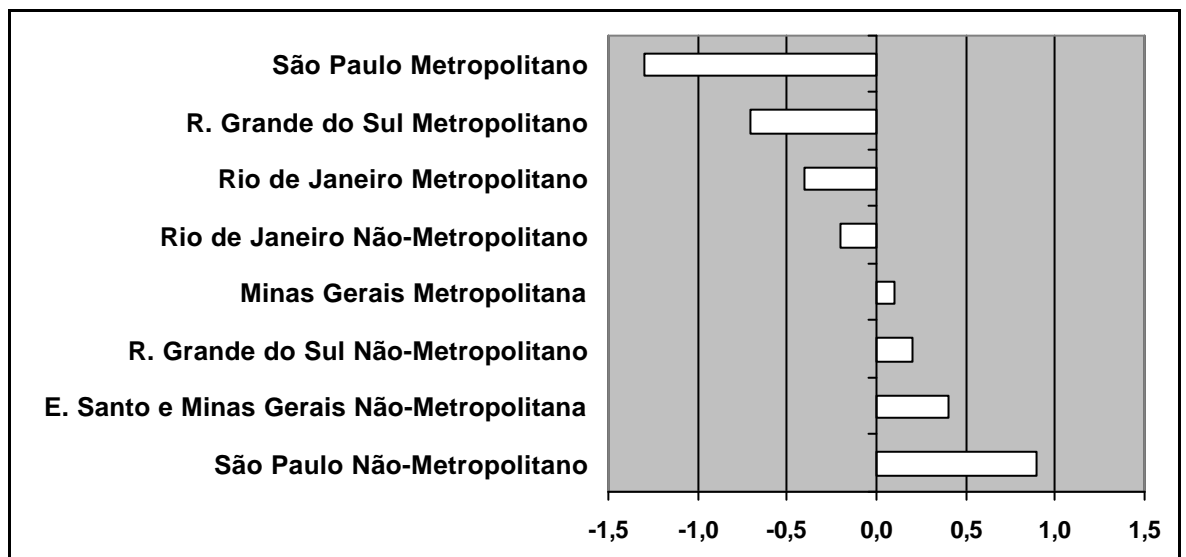
A pesquisa também analisou a situação da distribuição das vagas por setor da economia, onde pode-se observar o baixo crescimento do emprego industrial e a redução do emprego na agricultura entre 1992 e 1996, como mostra a FIGURA 2. Em compensação, os setores em que houve maior geração de empregos nestes anos foram o setor de serviços (14% de crescimento) e o de construção civil (8% de crescimento). Esses números refletem tendências semelhantes às observadas em outros países em desenvolvimento.

O baixo crescimento do emprego na indústria pode ser, em parte, explicado pelas transformações na sua composição. Nos principais centros industriais do País (São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul), observa-se um rápido deslocamento do emprego industrial para fora das regiões metropolitanas, como se vê na FIGURA 3. O caso de São Paulo é o mais claro: foi a região metropolitana onde mais caiu o emprego; e foi também o Estado onde mais cresceu o emprego industrial fora da região metropolitana.



**FIGURA 2.** Taxa de crescimento emprego por setor da economia, 1992-96 (%)

Fonte: PNAD-IBGE (1998)



**FIGURA 3.** Mudança na composição do emprego industrial para os Estados mais industrializados (%)

Fonte: PNAD-IBGE (1998)

As regiões metropolitanas mais desenvolvidas estão perdendo dinamismo industrial e as regiões do interior vêm ganhando um importante indutor de crescimento econômico com a incorporação cada vez maior de atividade industrial. Os dados mostram

também que o problema do emprego industrial é muito mais grave nas regiões metropolitanas do que no resto do País.

As explicações para todas essas transformações podem ser dadas, entre outros motivos, pelas novas formas de produção e de relações de trabalho, como, por exemplo, a flexibilização praticada através de terceirizações. Também podem ser explicadas pelo aumento da oferta de empregos no setor de serviços, que é um setor que tradicionalmente gera empregos informais e por questões associadas ao sistema de seguridade social e à legislação trabalhista rigorosa (Amadeo, 1998).

As informações apresentadas neste tópico têm o objetivo de contextualizar e facilitar o entendimento sobre as transformações (e conseqüências dessas transformações) sobre o mercado de trabalho e, paralelamente, sobre os trabalhadores. Dando continuidade ao debate proposto, serão apresentadas as questões referentes à qualificação requerida dos trabalhadores.

### **1.3 A qualificação**

A nova realidade onde as empresas estão inseridas demanda trabalhadores mais qualificados, aptos a resolver problemas e situações diversas, sendo exigida uma nova “qualidade” dos processos de qualificação ou requalificação da força do trabalho (Frigotto, 1996).

A qualificação deve compreender, além dos conhecimentos teóricos e práticos, capacidade de abstração, decisão e comunicação, responsabilidade, atenção e interesse pelo trabalho (Carvalho, 1994).

O conceito de qualificação, segundo Kovács (1994), é ambíguo e complexo, referindo-se aos diferentes sentidos dados às diversas dimensões do trabalho, das quais se destacam:

- a) A qualificação do emprego, que define os requisitos (aptidões, conhecimentos e padrões de comportamento) exigidos pelo posto de

trabalho. Pode ter como indicadores o grau de complexidade das tarefas, o grau de responsabilidade para uma função específica e as qualidades requeridas para essa função em situações de trabalho concretas nas empresas.

- b) A qualificação do trabalhador, que define os conhecimentos e capacidades que decorrem da formação geral e profissional e/ou da sua experiência profissional.
- c) A qualificação convencional, que designa a classificação do trabalhador na hierarquia de categorias profissionais condicionando os salários e as condições de vida no trabalho.

No modelo de especialização flexível<sup>5</sup>, que propõe formas alternativas aos modelos taylorista e fordista, a qualificação passa a ser entendida pela capacidade de pensar, de decidir, de ter iniciativa e responsabilidade, de fabricar e consertar, de administrar a produção e a qualidade a partir da linha, isto é, o operário qualificado deveria ser simultaneamente operário de produção e de manutenção, inspetor de qualidade e engenheiro (Hirata, 1994).

Nesse sentido, Hirata (1994) considera que a qualificação do trabalhador pode ser decomposta em:

- ⇒ qualificação real – conjunto de competências e habilidades, técnicas, profissionais, escolares e sociais do trabalhador; e
- ⇒ qualificação operatória – as potencialidades empregadas por um operador para enfrentar uma situação de trabalho.

---

<sup>5</sup> A especialização flexível é representada pelo modelo japonês, caracterizado essencialmente pelo trabalho cooperativo em equipe, pela falta de demarcação das tarefas a partir dos postos de trabalho e tarefas prescritas a indivíduos (polivalência e rotação de tarefas – de fabricação, de manutenção, de controle de qualidade e de gestão da produção) (Hirata, 1994).

Percebe-se que as qualificações que integram qualquer uma das dimensões acima referidas são delineadas pelos diferentes modelos produtivos e pelas condições de competitividade dos mercados. Em épocas anteriores ao processo de internacionalização dos mercados e aumento da competitividade, bastava que o trabalhador dominasse as atividades pertinentes ao seu posto de trabalho para ser considerado qualificado. Eram exigidos conhecimentos que envolviam aspectos teóricos e técnicos das atividades, tais como operação de máquinas, tempo de substituição de peças, etc. Essas qualificações ainda hoje são importantes, mas a elas foram agregadas outras que envolvem aspectos mais subjetivos como trabalho em equipe, iniciativa, criatividade.

Segundo Leite,

*“emerge um novo perfil e novo conceito de qualificação, que vai além do simples domínio de habilidades motoras e disposição para cumprir ordens, incluindo também ampla formação geral e sólida base tecnológica. Não basta mais que o trabalhador saiba ‘fazer’; é preciso também ‘conhecer’ e, acima de tudo, ‘saber aprender’ (Leite, 1995, p. 11).*

Informa ainda esse autor (1994), em pesquisa realizada na região metropolitana do Estado de São Paulo, que o novo perfil de qualificação é caracterizado não só pela competência técnica, mas também pela flexibilidade, iniciativa e envolvimento, ou seja, impõem-se requisitos de formação profissional, escolaridade e também de atitudes. No plano atitudinal busca-se um tipo quase ideal de trabalhador: responsável, maduro, equilibrado, motivado, criativo, ágil de raciocínio, de fácil relacionamento, com iniciativa (Leite, 1994).

Com isso, pelo menos para uma parcela dos trabalhadores, percebe-se um resgate da qualificação no processo de trabalho e delineia-se um novo perfil: mais participante, mais consciente, mais responsável.

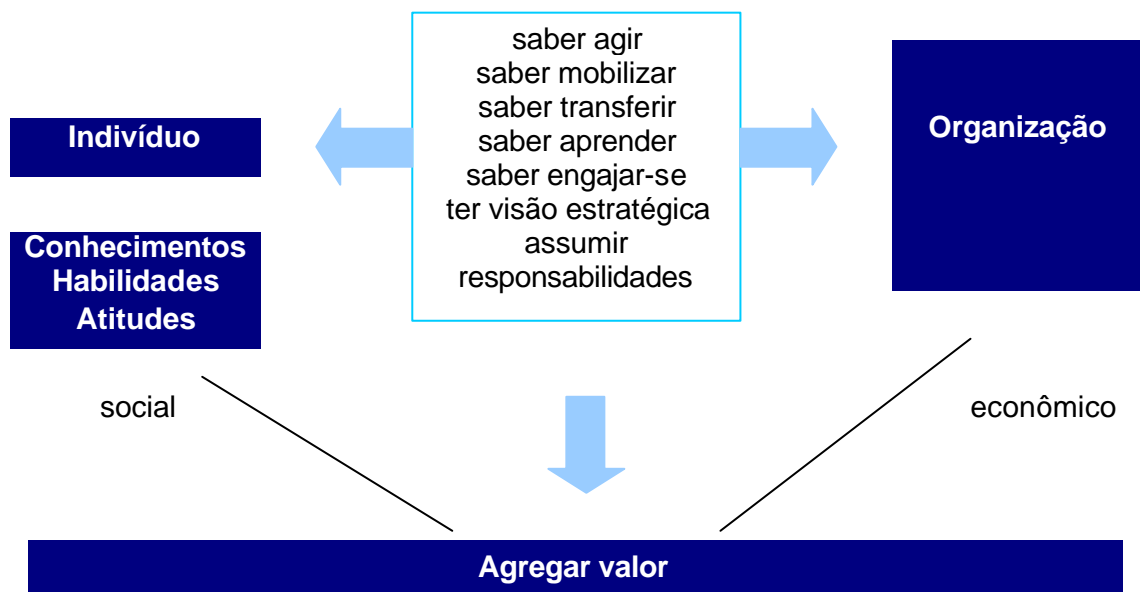
Estas novas qualificações exigidas dos trabalhadores enquadram-se no modelo de competências abordado por vários autores e apresentado a seguir.

### 1.3.1 O Modelo de Competência

Segundo Hirata (1994), a noção de competência é oriunda do discurso empresarial nos últimos dez anos, na França, e retomada por economistas e sociólogos. Segundo a autora, foi decorrente da necessidade de avaliar e classificar novos conhecimentos e habilidades exigidos no novo contexto e substituiu a noção de qualificação vinculada a posto de trabalho.

Segundo o senso comum, competência é uma palavra utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo. No mundo do trabalho, a palavra competência tem recebido significados diversos.

Para Fleury e Fleury (2000) a noção de competência pode ser ilustrada conforme a figura a seguir:



**FIGURA 4.** Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização  
Fonte: Fleury e Fleury (2000)

Fleury e Fleury (2000) demonstram, na figura acima, que a competência é formada de conhecimentos, habilidades e atitudes agregadores de valor.

Os autores definem, então, competência como:

*“um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (Fleury e Fleury, 2000).*

Sendo assim, as competências do indivíduo serão delineadas tomando-se por base as competências exigidas pela função desempenhada por ele na organização. Fleury e Fleury (2000) dividem as competências do indivíduo em três grandes blocos, envolvendo a relação do indivíduo com toda a empresa, de forma sistêmica, conforme a explanação que segue.

- a) Competências de negócio: relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social; exemplo: conhecimento do negócio, orientação para o cliente.
- b) Competências técnico-profissionais: específicas para certa operação, ocupação ou atividade, como, por exemplo, desenho técnico, conhecimento do produto, finanças.
- c) Competências sociais: necessárias para interagir com as pessoas, como, por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalho em times.

Competências são entendidas, aqui, como atributos do trabalhador e não do posto de trabalho e resultam de uma “mescla” de conhecimentos tecnológicos prévios, experiências concretas de trabalho no mundo real e experiências sociais distintas (família, escola, trabalho) (Shiroma e Campos, 1997).

A adoção do modelo de competência, segundo Hirata, é difícil de colocar em prática pois pressupõe um compromisso pós-taylorista onde uma série de problemas precisam ser negociados, entre eles o desenvolvimento das competências do trabalhador sem incremento na remuneração, ou seja, os trabalhadores são levados a uma maior participação na gestão da produção, a um trabalho em equipe e a um envolvimento maior

com as estratégias competitivas da empresa, sem ter necessariamente uma compensação em termos salariais. (Hirata, 1994).

Deluiz (1998) apresenta três questões a serem observadas (riscos) na abordagem do modelo da competência:

- a) possibilidade de desenvolvimento de uma formação adequacionista, voltada exclusivamente para o atendimento das necessidades empresariais, em detrimento da formação do sujeito político;
- b) abordagem individualizada e individualizante, tanto na compreensão da construção das competências quanto na sua avaliação, favorecendo os acordos particulares e enfraquecendo a negociação coletiva (desmobilização da ação sindical);
- c) preocupação com os produtos (resultados) sem consideração ao processo de construção das competências.

Mesmo assim, observa-se uma rápida difusão do conceito de competência, tanto nos meios acadêmicos, como empresariais e governamentais.

Percebe-se que, seja como qualificação ou competência, tem-se um aumento de exigências para os trabalhadores, principalmente naqueles aspectos tidos como qualificação operatória, sob o ponto de vista de Hirata (1994) ou nos aspectos tidos como competências sociais, sob o ponto de vista de Fleury e Fleury (2000).

Uma das atribuições da área de Recursos Humanos, neste novo contexto, é desenvolver programas de formação e qualificação que atendam a essas exigências, procurando atingir tanto os objetivos da empresa como promover o incremento da qualificação dos trabalhadores.

Segundo Leite, a exigência de um novo perfil de qualificação implica vários tipos de contrapartida, da parte das empresas, que trazem melhorias concretas nas condições de trabalho:

*“Sob um enfoque mais amplo, o resgate da qualificação pode ser um passo decisivo para se atingir um novo patamar nas relações capital-”*



*trabalho, fundado na negociação que, por sua vez, exige conhecimento e domínio do processo de trabalho.” (Leite, 1994, p. 225).*

O aumento da competitividade passou a ser o grande desafio das empresas, refletindo-se diretamente na qualificação exigida dos trabalhadores sob aspectos de conhecimentos, habilidades e atitudes. Isso faz com que aumente a preocupação dos profissionais em buscar desenvolvimento constante, visando aumentar o seu nível de empregabilidade.

Cabe destacar que o aumento das exigências de qualificação, que se reflete no fato de ter maiores possibilidades de empregabilidade, não deve ser um desafio lançado a cada trabalhador isoladamente para que dispute sua sobrevivência, mas, principalmente, um desafio coletivo de todos os atores sociais na busca da competitividade hoje baseada não só no poder econômico, como também no poder do conhecimento.

Sendo assim, os aumentos de exigências de qualificação fazem aumentar a concorrência no mercado de trabalho, e os trabalhadores, visando manterem-se competitivos, precisam desenvolver a capacidade de empregabilidade.

## **2 A EMPREGABILIDADE DIANTE DE UM CONTEXTO DE REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA**

A palavra *empregabilidade* é uma palavra nova e não se encontra no dicionário, mas muito se tem falado a respeito dela. Nos Estados Unidos, o termo equivalente é *employability* que significa a condição de dar emprego ao que sabe, a habilidade de ter emprego (Minarelli, 1995).

No Brasil, a discussão sobre a empregabilidade ainda é recente e recebeu destaque maior a partir dos anos 90. É uma discussão que, em função de todas as transformações pelas quais o mundo do trabalho vem passando, é bastante apropriada, o que justifica a realização deste estudo.

### **2.1 Alinhando os conceitos de empregabilidade**

O conceito de empregabilidade, assim como o de competência, abordado no tópico anterior, tem ainda contornos pouco delineados e diversas são as abordagens dadas ao tema, por isso faz-se necessária uma discussão para o alinhamento das mesmas.

A Rhodia, empresa pioneira na abordagem do tema, define a empregabilidade como a “condição daquele que, apesar das mudanças no mundo do trabalho, não deixa de estar apto para nele permanecer” (Casali, 1997, p. 263).

Dentro dessa definição, para manter-se empregável é preciso o atendimento de três pontos que são: educação, formação e treinamento. A educação pode ser entendida como o início do processo de desenvolvimento do indivíduo, é a chamada educação básica, constituída pelo primeiro e segundo graus que, juntamente com o curso universitário, preparam os profissionais. A Empresa parte do princípio de que a educação

básica é de responsabilidade do Estado. A formação é um complemento à educação básica e refere-se a especializações, MBAs que os profissionais fazem com o objetivo de adaptação às evoluções da tecnologia, a novas formas de gestão, das profissões, etc., sendo de responsabilidade de cada indivíduo e do governo como um facilitador para que os meios existam e sejam de qualidade. Às empresas cabe estimular e mesmo financiar total ou parcialmente a formação dos seus colaboradores. O treinamento é a preparação do profissional para exercer corretamente uma função ou tarefa dentro da organização, caracterizando-se assim como uma função prioritária da empresa. E completa: “sem educação, formação e treinamento, pode haver emprego, mas os profissionais não terão empregabilidade” (Casali, 1997, p. 12).

Sarsur (1999) discute a questão da empregabilidade e propõe uma abordagem bastante completa e ampla do tema. Para a autora, a empregabilidade é entendida como

*“uma ação individual, que pode ser estimulada ou não pelas organizações, que faz com que profissionais de todos os níveis busquem estar melhor preparados para enfrentar o mercado de trabalho e suas mutações, pressupondo uma postura proativa, no sentido de capacitar-se e qualificar-se permanentemente, em termos de habilidades e capacidades técnicas, humanas, conceituais e de relações sociais” (Sarsur, 1999, p. 38).*

Assim, esses profissionais terão mais chances de permanecerem no mercado de trabalho cada vez mais competitivo e em constante mutação, seja através de vínculos formais, assalariados ou atuando em diferentes organizações mantendo uma demanda freqüente e, com isso, remuneração permanente (Sarsur, 1999).

Leite (1997) aborda a empregabilidade como a capacidade dos profissionais de manterem-se empregados ou de encontrar novo emprego quando demitidos, levando-se em consideração aspectos como a heterogeneidade da realidade e as segmentações do mercado de trabalho.

Alguns autores, a maioria consultores de recolocação profissional como, por exemplo, Minarelli (1995), aborda a capacidade de empregabilidade como a solução para o problema do desemprego, como se outros fatores não tivessem influência nenhuma.

Nesse sentido, deve-se acreditar que os profissionais somente ficarão desempregados pelo fato de serem incompetentes diante de um mercado cada vez mais exigente, o que significa que os profissionais estariam desempregados não por falta de empregos, mas sim pela inadequação de seus perfis de qualificação em relação às novas exigências do mercado.

Um dos primeiros consultores de recolocação profissional a abordar o tema foi Minarelli que entende a empregabilidade como:

*"a condição de ser empregáveis, isto é, de dar e conseguir emprego para os seus conhecimentos, habilidades e atitudes intencionalmente desenvolvidos por meio de educação e treinamentos sintonizados com as necessidades do mercado de trabalho" (Minarelli, 1995, p. 11).*

Minarelli (1995) determina seis pilares de sustentação da empregabilidade, onde todos precisam estar em equilíbrio: 1) adequação vocacional: exercer uma atividade correspondente a sua vocação, as suas expectativas, as suas aptidões e interesses; 2) competência profissional: é sinônimo de capacitação profissional, compreende os conhecimentos adquiridos, as habilidades físicas e mentais, as experiências; 3) idoneidade: profissional correto e honesto, tem a seu favor a confiança das pessoas; 4) saúde física e mental: significa buscar constantemente o equilíbrio entre o trabalho e o lazer, entre o papel profissional e os demais papéis desempenhados na vida. Implica também cuidados com a saúde (alimentação, corpo, etc.); 5) reserva financeira e fontes alternativas: uma defesa para aqueles momentos de emergência que podem surgir no dia-a-dia ou após uma demissão; e 6) relacionamentos: são os contatos mantidos com outros profissionais do mercado, servem como intermediários para o acesso a informações e oportunidades de trabalho.

Bridges (1995) diz que as pessoas empregadas devem rebatizar-se de "Você & Co.". A partir desse conceito, presume-se que cada pessoa tem um produto, ou seja, tem o seu talento. Nesse caso, o mercado é o empregador. Ainda, segundo o mesmo autor, para manter o produto atualizado é necessário um departamento de pesquisa e desenvolvimento (treinamento e informação). À semelhança de outras empresas, Você &

Co. precisa de marketing para vender seu produto. Diz o autor, faça o seu "papel de fornecedor de trabalho nesse mundo sem emprego". Isso exige novas habilidades e competências. Uma delas está em que uma "boa rede de relacionamentos pode significar a diferença de ter ou não ter trabalho" (Bridges, 1995, p. 66).

Para Möller, a empregabilidade é um esforço sincero e orientado de fazer o melhor possível nas três áreas de êxito de uma organização: produtividade, relações e qualidade. Segundo Goldberg, é a capacidade de desenvolver habilidades para a atual e para as futuras carreiras do profissional (Case, 1997).

Já Case (1997, p. X) entende a empregabilidade como a "capacidade de expandir alternativas de obter trabalho e remuneração sem a preocupação de trabalhar com vínculo empregatício".

Para Bueno, o conceito de empregabilidade veio substituir o antigo pacto entre patrões e empregados, no qual o trabalhador dava bons serviços, lealdade e honestidade e recebia em troca a perspectiva de estabilidade (Bueno, 1996). Isso representa a perda do caráter vitalício dos empregos, passando o trabalhador a ser mais responsável pela sua carreira, que será desenvolvida não mais em uma única organização e sim em várias organizações, conforme oportunidades surgidas em função das competências desenvolvidas por ele. Há pouco tempo o trabalhador que trocava de emprego era mal visto, hoje a situação inverte-se e aquele que permanece muito tempo na mesma organização pode ser considerado acomodado ou incapaz de enfrentar novos desafios.

Para alguns, o conceito de empregabilidade representa a expressão do potencial e oportunidade de viver livremente as escolhas, com competência, garantindo a própria sobrevivência. Para outros, representa a insegurança, o medo e a busca permanente de trabalho para sobreviver (Minvielle, 1997).

Nesse sentido, Minvielle (1997) desenvolve duas abordagens para a questão da empregabilidade, sob a ótica dos indivíduos. A primeira faz da empregabilidade um sistema de competências passíveis de serem transferidas de uma situação profissional a

outra. O grande risco é o caráter temporário dos empregos, mesmo para os profissionais qualificados, visto que, e principalmente com a globalização, os empresários não podem garantir empregos vitalícios (Minvielle, 1997). A segunda abordagem define a empregabilidade como a capacidade de se auto-gerenciar, de administrar o seu itinerário, seu percurso, e mesmo de o construir e dirigir. Essa abordagem expressa autonomia e liberdade relativa do indivíduo (Minvielle, 1997).

Pode-se inferir, pela primeira abordagem, que o indivíduo convive com a insegurança e o medo de perder seu emprego em função de circunstâncias que estão fora do controle inclusive da empresa. Na segunda, ele precisa estar constantemente buscando a atualização de seus conhecimentos e habilidades. Em ambas, o autor demonstra que os indivíduos não têm mais como assegurar a permanência nos seus empregos, mesmo com altos níveis de qualificação.

A Secretaria de Formação e Desenvolvimento Profissional – SEFOR – do Ministério do Trabalho<sup>6</sup>, vem adotando sistematicamente o termo empregabilidade como um conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e relações que tornam o profissional adequado não apenas para uma, mas para toda e qualquer organização.

Segundo a SEFOR os componentes da empregabilidade podem ser sintetizados em três: competência profissional, disposição para aprender e capacidade de empreender. A competência profissional é uma questão de aprendizado formal e de experiência, sendo permanentemente construída, aprimorada, renovada e, por isso, a importância da disposição para aprender (SEFOR, 1999).

Mas é preciso também empreender. Não apenas no sentido de "montar um negócio próprio" – o que pode tornar-se fundamental no contexto da reestruturação e mutação do emprego – mas, acima de tudo, em localizar-se e empreender-se a si próprio, na economia e na sociedade em permanente transformação. O cidadão produtivo

---

<sup>6</sup> Pesquisa realizada na internet: [www.mtb.gov.br](http://www.mtb.gov.br) na data de 14/08/99.

é aquele capaz de apreender e gerir uma realidade que tem como regra a transitoriedade permanente. (SEFOR, 1999).

Como relatado acima, vários são os conceitos, concepções e ingredientes da empregabilidade, razão pela qual, fez-se necessária a definição de uma abordagem única que será referência para a análise dos dados deste estudo. Assim, a **empregabilidade é entendida como uma capacidade individual de manter-se trabalhando e obtendo remuneração, ou de conseguir novo trabalho remunerado, através de conhecimentos, habilidades e atitudes adequados às exigências feitas pelo contexto onde está inserido o profissional.** Esta será a abordagem usada no trabalho.

Deve-se considerar que, embora a empregabilidade seja uma capacidade individual, os demais atores sociais podem e devem contribuir para a sua efetiva existência, assim como deve-se considerar que muitos fatores políticos, econômicos, sociais, culturais, etc. afetam a capacidade de empregabilidade.

Pode-se, então, inferir que cada trabalhador precisa estar constantemente atualizando seus conhecimentos e isto deve ser possibilitado também pela própria empresa, através de uma política de formação e treinamento efetiva.

Segundo Carvalho, do ponto de vista da empresa, a empregabilidade se coloca de duas maneiras:

*“1) como uma nova relação social com os empregados, frente ao inevitável (até quando?) fenômeno da redução dos postos de trabalho. A competitividade entre as empresas, tomadas individualmente, empurra as organizações a ganharem e manterem mercados, pela redução de custos. As empresas o conseguem graças a programas de melhoria dos processos de trabalho, que devem contar com a participação do próprio empregado, potencial desempregado. Como meio de reduzir eventuais conflitos de interesses gerados por esse esquema, os programas que tentam aumentar a capacidade do empregado de ocupar outras funções dentro das organizações mesmo a outros empregos no mercado de trabalho, têm ganhado força.*

*2) como uma maneira de aumentar o nível geral de competência da empresa, através de maior capacitação dos indivíduos e da adoção de novas formas de organização do trabalho, que permitam uso mais flexível desses mesmos indivíduos, que se tornaram capacitados a mais uma função” (Carvalho, 1997, p. 106).*

Com isso, pode-se inferir que, seja qual for o enfoque abordado com relação à empregabilidade, o trabalhador deve preocupar-se não apenas em obter um emprego, e sim tornar-se empregável, isto é, ter capacitação a oferecer ao mercado que exige cada vez mais qualificação, qualificação esta em constante mutação.

## **2.2 Características da empregabilidade**

A partir do entendimento da capacidade de empregabilidade, pode-se identificar conhecimentos, habilidades e atitudes como as variáveis que compõem a mesma. Em seguida será feita uma discussão teórica a respeito destas variáveis, objetivando o correto entendimento da questão.

Segundo Green (1999), os conhecimentos são entendidos como as informações específicas necessárias para realizar as tarefas de um cargo/trabalho. Estes são tipicamente adquiridos através da educação formal, treinamento no trabalho e experiência profissional (Green, 1999).

Para Echeveste et al. (1998), o conhecimento pode ser definido como um conjunto de informações, como o saber, que o indivíduo deve ter, de forma a atender às exigências do mercado.

Maximiano (1995) complementa colocando que

*“os conhecimentos funcionam como pontos de referência para a compreensão dos fenômenos e como base para o desenvolvimento de habilidades. Quanto mais ampla a gama de conhecimentos de que a pessoa dispõe, maior também se torna a quantidade de fenômenos que ela é capaz de interpretar.” (Maximiano, 1995, p. 74).*

Habilidade é abordada por Green (1999) como a proficiência na utilização de ferramentas e equipamentos no trabalho. Essa habilidade pode ser adquirida através do ambiente educacional ou ser aprendida no trabalho de maneira informal (Green, 1999).

Já Echeveste et al. (1998) definem as habilidades como as aptidões e capacidades propriamente ditas para o desempenho das atividades profissionais.



Maximiano define habilidades como “competências para o desempenho de tarefas” (Maximiano, 2000, p. 76).

As atitudes, para Kanaane (1995), são apreendidas e consolidadas no decorrer da experiência de vida do indivíduo e possuem como componentes básicos em sua formação: (a) componente afetivo emocional, que são os sentimentos ou reações emocionais; (b) componente cognitivo, que são as crenças do indivíduo, os conhecimentos e os valores associados à situação, objeto ou pessoa; (c) componente comportamental, que são as ações favoráveis ou desfavoráveis em relação à situação em foco; (d) componente volitivo, que são motivações, desejos, expectativas e necessidades inatos e adquiridos. As atitudes delineiam “os comos”, “os quês” e “os porquês” dos comportamentos, existindo uma tendência de que se mantenham estáveis em períodos significativos ou até mesmo durante toda a vida, porém, com todas as transformações pelas quais o mundo do trabalho vem passando, também as atitudes dos indivíduos e grupos têm sofrido alterações, muitas vezes gerando conflitos entre as atitudes que a empresa espera do trabalhador e as que ele tem. (Kanaane, 1995).

Maximiano (1995) entende as atitudes como:

*“uma combinação de conhecimentos mediante os quais cada indivíduo e grupo interpretam e julgam o mundo que os cerca e a si próprios. As atitudes formam os quadros de referências, isto é, as ‘molduras’ valorativas dentro das quais as pessoas, fatos, idéias e objetos são vistos, interpretados e avaliados.” (Maximiano, 1995, p. 75).*

Echeveste et al. (1998) diz que as atitudes são características referentes à predisposição dos indivíduos, a sua postura e maneira de agir.

Ao iniciar-se a apresentação do apanhado bibliográfico das características propriamente ditas, deve-se ressaltar o fato de que essas características estão em constante mutação, e com isso passam por um processo de desatualização muito rápido.

Na literatura disponível parece haver um certo consenso a respeito do que os profissionais precisam para serem empregáveis, com pequenas diversidades. Pode-se destacar algumas características apontadas por vários autores, entre elas: idoneidade,

atualização constante de informações e conhecimentos, criatividade, autoconfiança, domínio de idiomas, saúde física e mental e relacionamentos (Minarelli, 1995); capacidade para resolver imprevistos, capacidade de identificar preventivamente pontos vulneráveis e capacidade de trabalhar em equipe (Frigotto, 1997); responsabilidade, lealdade, criatividade, disposição para colocar o seu potencial cognitivo e comportamental a serviço da produtividade da empresa (Rezende Pinto, 1992); postura ética, disponibilidade para aprender sempre, maturidade pessoal e profissional, comunicação, visibilidade, auto-estima (Bueno, 1996).

Para Saviani (1997), as características citadas estão situadas em seis dimensões: (1) providências comportamentais: onde criatividade, empatia, flexibilidade, extroversão, bom senso, liderança, visão geral do mundo, iniciativa, garra, cultura global, o cultuar da inteligência emocional são os fatores que se destacam; (2) romper com a rotina: buscar um perfil criativo, inovar nas tarefas, formas de agir, questionar sempre outros meios de fazer; (3) buscar atualização: leitura de livros específicos à atividade ou assuntos gerais, jornais diários, internet, viagens, “para olhar e ver o que se passa ao redor, ao redor do mercado, ao redor do mundo” (Saviani, 1997, p. 32); (4) idiomas: principalmente inglês e espanhol, porém os demais não são descartáveis pois com a globalização a amplitude do mercado de trabalho é o mundo; (5) informática: os softwares estão cada vez mais amigáveis e por isso cada vez mais utilizados como meio de comunicação como correio eletrônico e intranets, para a análise de resultados através de planilhas de cálculos e gráficos, ou mesmo para redigir um memorando num editor de texto; (6) envolvimento com a área de negócios: esta área deixou de ser preocupação exclusiva da área comercial, cada funcionário pode contribuir no sentido de enaltecer os serviços ou produtos da empresa, afinal “todos estão no mesmo barco” (Saviani, 1997, p. 36).

Essas características compõem um perfil quase ideal de trabalhador, que precisa estar apto ou corre o risco de perder o seu emprego, em face da grande oferta de

mão-de-obra, ou é marginalizado de vez e dificilmente conseguirá retornar ao mercado de trabalho, caso esteja desempregado.

### **2.3 O desenvolvimento da capacidade de empregabilidade**

Muitos autores tem abordado a capacidade de empregabilidade como a solução para o problema do desemprego, quando outros fatores de ordem econômica, política, social contribuem significativamente para o agravamento das condições de emprego.

Essa abordagem coloca a responsabilidade por manter-se empregável exclusivamente sobre os trabalhadores que, muitas vezes, acabam se sentindo culpados pela condição de desemprego, desenvolvendo sentimentos de incompetência, inferioridade e incapacidade, contribuindo para agravar e dificultar a recolocação profissional, já que nem o próprio trabalhador acredita mais em seu potencial.

Nesse sentido, Casali (1997) coloca que a empregabilidade não deve ser uma carga colocada exclusivamente nos ombros do trabalhador (para mantê-la) ou do desempregado (para alcançá-la). Os projetos de desenvolvimento de recursos humanos e empregabilidade devem ser construídos coletivamente, negociadamente, envolvendo governo, sindicatos e outras instituições da sociedade civil.

Para o desenvolvimento da empregabilidade, é importante que sejam estabelecidas parcerias entre trabalhadores e empresas, com iniciativas de ambos os lados, no sentido de desenvolver aquelas competências exigidas em um mercado de trabalho praticamente estagnado, ou seja, com baixo índice de geração de empregos, mas em contínua mutação (exige mais qualificação e estas qualificações são cada vez mais variadas).

Os poucos empregos gerados exigem maior qualificação, o que faz com que parcela significativa da população fique excluída das oportunidades, com poucas condições de retorno ao mercado. Ao mesmo tempo que aumentam as exigências de

qualificação, aumenta o desemprego, já que tem-se uma população em geral com baixa escolaridade e pouca qualificação profissional.

A realidade vigente é que passa-se por muitas transformações de ordem econômica, política, social e que estas transformações se refletem na organização das empresas.

A abertura dos mercados fez crescer a concorrência e, para vencê-la, as empresas precisam aumentar a competitividade. Entre as estratégias utilizadas está a da redução de custos (num primeiro momento as empresas cortam pessoal e investimentos em áreas não consideradas fins como, por exemplo, treinamento) e a melhoria dos produtos e serviços (através da implementação de técnicas modernas de produção, por exemplo, sem a devida qualificação das pessoas envolvidas no processo). Outra alternativa muito utilizada pelas empresas é a flexibilização do trabalho (salários, jornadas, contratos) com o intuito de fugir de uma legislação trabalhista bastante rígida e que, algumas vezes, torna-se um obstáculo às negociações entre trabalhadores e empregadores.

Após muitos fracassos baseados nas estratégias acima referidas, algumas empresas estão percebendo a importância da busca da competitividade pelo poder do conhecimento, da qualificação dos trabalhadores, passando, então, a adotar programas para o desenvolvimento da empregabilidade com o objetivo de alcançar a competitividade necessária para atuar em um mercado globalizado. A partir de profissionais mais qualificados, as empresas devem preocupar-se com a melhoria da qualidade de seus produtos e serviços e, ainda, com o controle de custos, mas não somente custo de pessoal pois, ao demitir aleatoriamente, ela corre o risco de perder seus talentos. Estas são algumas das variáveis que, bem administradas, darão competitividade às empresas.

Diante desse contexto, as políticas de recursos humanos também passam por transformações com o objetivo de adaptarem-se às novas exigências e proporcionarem condições de adaptação aos funcionários.

### 3 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A reestruturação produtiva e a flexibilização das relações de trabalho têm se projetado também na gestão de recursos humanos adotada pelas organizações que, em face do novo contexto, precisa ser reavaliada para a sua adequação às novas exigências de competitividade e qualidade.

Wood Jr. (1995) faz uma síntese do que seriam tendências declinantes e ascendentes na gestão das empresas, e que terão reflexos diretos nas políticas de recursos humanos (ver QUADRO 1, a seguir).

**QUADRO 1 - TENDÊNCIAS DECLINANTES E ASCENDENTES**

	↘	↗
Características	♦ reprodutibilidade	♦ criatividade
Do trabalho	♦ rigidez	♦ flexibilidade
	♦ divisão de tarefas	♦ interfaces nebulosas, redundâncias e multiespecialização
	♦ formação prévia	♦ aprendizado contínuo
	♦ taylorismo	♦ multiplicidade de modelos
	♦ liderança autoritária	♦ liderança representativa
Estruturas Organizacionais	♦ hierarquia vertical, rede matricial	♦ redução de níveis, grupos em redes
	♦ centralização	♦ descentralização e autonomia
	♦ perenidade	♦ instabilidade como fator de evolução
	♦ aglutinação de funções	♦ terceirização
Características da Administração	♦ foco no capital	♦ foco nos recursos humanos e informação
	♦ teorias quantitativas	♦ visão comum, identidade e valores compartilhados
	♦ distâncias capital-trabalho	♦ colaboração, participação nos lucros

Fonte: Mudança Organizacional e Transformação da Função Recursos Humanos. Thomaz Wood Jr. 1995

Essas tendências representam mudanças tecnológicas, organizacionais e, como referiu-se anteriormente, na gestão de recursos humanos. Gerenciar recursos humanos não é mais gerenciar folha de pagamento e recolhimento de encargos, é preciso negociar remuneração, benefícios, competências, desenvolvimento de carreira, motivação, resultados, enfim, é preciso gerenciar recursos humanos de forma a atender os interesses da empresa e do trabalhador. Para isto, a empresa precisa ter políticas de recursos humanos bem definidas e em sintonia com os objetivos do seu negócio e ambiente em geral (funcionários, acionistas, sindicatos, comunidade, etc.).

### 3.1 Restrospectiva histórica da função de Recursos Humanos

A cronologia da gestão de recursos humanos é caracterizada por diferentes movimentos com diferentes características e graus de realizações práticas que vem marcando a evolução da função de recursos humanos (Wood, 1995).

O quadro a seguir delinea as diferentes fases evolutivas da função de recursos humanos, a partir da década de 30, quando foi criada a legislação trabalhista no país.

**QUADRO 2 – PRÁTICA DA GESTÃO DE RH NO BRASIL**

Período	Fase	Característica
Antes de 1930	Pré-Jurídico- Trabalhista	- Inexistência de legislação trabalhista e de departamento de pessoal - Descentralização das funções
Décadas de 30 a 50	Burocrática	- Advento da legislação trabalhista - Surgimento do departamento de pessoal para atender às exigências legais
Décadas de 50 e 60	Tecnicista	- Implantação da indústria automobilística - Implementação dos subsistemas de RH - Preocupação com a eficiência e desempenho
Meados da década de 60	Sistêmica	- Surgimento da gerência de RH e do responsável de relações industriais - Integração do enfoques administrativo, estruturalista e comportamental
Década de 80 e 90	?	- Reformas estruturais profundas - Migração da função de recursos humanos para as áreas operacionais - Surgimento do movimento da qualidade - Heterogeneidade

Fonte: Mudança Organizacional e Transformação da Função Recursos Humanos. Thomaz Wood Jr. 1995

Analisando a transformação da função de recursos humanos pode-se caracterizá-la inicialmente como uma função mais tradicional, herdeira da Escola de Relações Humanas. Nesta abordagem tradicional, as funções de recursos humanos ganham contornos de atividades de apoio, bastante técnicas com funções específicas, como seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal (Wood, 1995).

Com o advento da legislação trabalhista, surgiu a necessidade da criação do Departamento de Pessoal, que tratava de assegurar que os registros de emprego estivessem atualizados e que os empregados fossem pagos. Com o crescimento do movimento sindical, nos anos 30 e 40, era preciso contrabalançar os esforços no sentido de organizar a empresa e lidar com o sindicato de forma eficaz. O departamento de pessoal normalmente desempenhava esta função e com isso adquiriu poder e prestígio nas empresas (Mohrman, Jr. e Lawler III, 1995).

O departamento de pessoal mudou de proporções em virtude da legislação, por volta dos anos 60 e 70. Nesse período, as práticas de contratação tornaram-se extremamente importantes, tendo em vista a legislação que previa pesadas multas e as rupturas que os processos trabalhistas poderiam causar às empresas (Mohrman, Jr. e Lawler III, 1995). A área acabou se tornando ainda mais importante, mas pelo seu aspecto negativo. Foram criados os subsistemas de recursos humanos.

Os departamentos de recursos humanos têm evoluído e vêm aplicando o conhecimento científico e comportamental para agregar valor às suas atividades, tais como: práticas de seleção através do uso de instrumentos de avaliação e práticas baseadas no conhecimento do ser humano; avaliações de desempenho usando tecnologias de mensuração; práticas de benefícios criadas com base nas teorias de motivação humana; e práticas de treinamento utilizando-se das teorias de aprendizado e das tecnologias da instrução (Mohrman, Jr. e Lawler III, 1995).

A área de recursos humanos também tem agregado valor no planejamento do recrutamento e da força de trabalho, que passa a ser vista como necessária não só na execução das estratégias de negócios como também na formulação dessas estratégias.

Durante os anos 80, os salários dos executivos do departamento de pessoal subiram, colocando-os nos mais altos níveis de remuneração das funções de *staff* e, pela primeira vez, surgiram possibilidades de desenvolvimento de carreira na área (Mohrman, Jr. e Lawler III, 1995).

Hoje, as áreas de recursos humanos exercem um papel importante no sentido de tornar a organização mais competitiva, o que faz com que a sua importância aumente no contexto geral. E isto ocorre devido ao fato de que muitas organizações estão percebendo que é através das pessoas que os resultados são alcançados, ou seja, as empresas têm sua origem nas pessoas, o trabalho é realizado por pessoas e o produto de seu trabalho é para as pessoas (Orlickas, 1999).

Diversas são as estruturas, políticas e modelos de recursos humanos adotados pelas empresas, e vários são os fatores econômicos, políticos, sociais, culturais, etc. que influenciam a opção por um ou outro modelo, sendo que, na maioria das vezes, prevalecem formas associadas de vários.

### **3.2 Políticas de Recursos Humanos**

Segundo Chiavenatto políticas são regras estabelecidas para coordenar determinadas funções e assegurar o desempenho das mesmas para o atingimento dos objetivos esperados, são guias de ação. Com base na definição de “políticas” pode-se definir que “políticas de recursos humanos” referem-se às orientações estabelecidas e seguidas pelas organizações para lidar com os seus funcionários e, por intermédio deles, atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance dos objetivos individuais (Chiavenatto, 1999).



Segundo Lucena as políticas de recursos humanos são as diretrizes definidas pela empresa para assegurar a consistência dos seus propósitos e a realização de suas expectativas. Dessa forma, elas delimitam o universo onde as decisões são tomadas, norteiam a elaboração de normas, procedimentos, padrões, programas e atividades. (Lucena, 1991).

Em complemento, pode-se dizer que as políticas de recursos humanos devem ser instrumentos para garantir a coerência das atividades executadas, o tratamento equitativo para todos os funcionários e o tratamento uniforme para as situações.

Segundo Carvalho e Nascimento (1997), as políticas de recursos humanos estão subordinadas à filosofia empresarial e devem ter a necessária flexibilidade para adaptarem-se aos objetivos organizacionais. Elas dependem de fatores tais como: reações do mercado, influência do Estado e da estabilidade política, econômica e social do País (Carvalho e Nascimento, 1997).

Nesse sentido, os modelos de gestão empresarial, assim como as políticas de recursos humanos, vêm passando por transformações cujo objetivo principal é adequar-se ao novo contexto de competitividade.

No QUADRO 3, a seguir, é apresentado, com base em Albuquerque (1999), um comparativo entre a antiga e a nova concepção de aspectos relacionados à estrutura organizacional, relações de trabalho e políticas de recursos humanos. O autor destaca que estas características estão intimamente inter-relacionadas, afetando e sendo afetadas umas pelas outras.

Segundo Albuquerque (1999), as políticas de recursos humanos, em sua concepção antiga, seguem os parâmetros tayloristas ou fordistas da organização do trabalho e da produção. No novo contexto e em sintonia com os novos padrões tecnológicos e de relações do trabalho, conforme o autor, as políticas de recursos humanos devem assumir como premissas as necessidades de:

**QUADRO 3 – CONCEPÇÕES ORGANIZACIONAIS COMPARADAS**

Características distintivas	Antiga concepção	Nova concepção
▪ Estrutura Organizacional		
Arcabouço estrutural	Altamente hierarquizado, separação entre quem pensa e quem faz	Menor número de níveis hierárquicos, redução das chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar
Produção	Em massa, linha de montagem	Produção flexível, diferentes formas
Organização do trabalho	Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações	Trabalho enriquecido, gerando desafios
Realização do trabalho	Individual	Em grupo
Sistema de controle	Ênfase em controles explícitos do trabalho	Ênfase no controle implícito, pelo grupo
▪ Relações de trabalho		
Nível de educação e formação requerido	Baixo, trabalho automatizado e especializado	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia
Relações empregador-empregado	Independência	Interdependência, confiança mútua
Relações com sindicatos	Confronto, baseado na divergência de interesses	Diálogo, busca de convergência de interesses
Participação dos empregados nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo	Alta, decisões tomadas em grupo, de baixo para cima
▪ Políticas de recursos humanos		
Política de emprego	Foco no cargo, emprego de curto prazo	Foco no encareiramento flexível, emprego a longo prazo
Política de contratação	Contrata para um cargo ou conjunto especializado de cargos	Contrata para uma carreira longa na empresa
Política de treinamento	Visa ao aumento do desempenho na função atual	Visa a preparar o empregado para as funções futuras
Políticas de carreiras	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras
Política salarial	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles	Focada na posição, na carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis
Política de incentivos	Uso de incentivos individuais	Foco nos incentivos grupais, vinculados a resultados em-presariais

Fonte: Albuquerque (1999)

- a) valorização dos talentos humanos na empresa, ou seja, gerenciar o trabalho e as pessoas e não simplesmente recursos ou números;
- b) atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho;
- c) criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais;
- d) possibilidades de crescimento funcional e desenvolvimento profissional na própria empresa;
- e) oferecimento de incentivos vinculados a resultados da atividade empresarial, de preferência de base grupal ou coletiva; e
- f) adaptação de políticas integradas de recursos humanos à realidade da empresa e ao contexto externo econômico-social e político na qual atua (Albuquerque, 1999).

Dentro dessa perspectiva, os contornos gerais das políticas de recursos humanos na nova concepção organizacional, segundo Albuquerque (1999), devem englobar as políticas descritas a seguir:

- Políticas de Contratação: através da aproximação com escolas técnicas e universidades recrutar pessoas de alto potencial e enfatizar o desenvolvimento de candidatos em níveis iniciais de carreira, tanto no recrutamento como na seleção. Para os níveis mais altos da carreira, adotar preferencialmente o recrutamento interno, visando a estimular o desenvolvimento a longo prazo.

- Políticas de Treinamento: deverão ter a preocupação de qualificar o empregado para o desempenho de sua função atual mas, principalmente, devem visar a preparação do empregado para o desempenho de funções futuras. Deverão estar de acordo com a política de carreiras da organização e proporcionar o desenvolvimento profissional contínuo. Em termos de conteúdo deverão identificar as necessidades emergentes em função de inovações tecnológicas, organizacionais, etc. Em termos metodológicos

deverão enfatizar o treinamento no trabalho, com métodos como rodízio de funções, complementado por treinamento.

- Políticas de Carreiras: na nova concepção, deverão ser flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras. Não deverão ser amarradas à estrutura de cargos. As promoções deverão ser baseadas em *background* individual e desempenho.

- Políticas de Remuneração: deverão ser competitivas no mercado de trabalho, porém evitando diferenciações salariais excessivas para preservar a flexibilidade. A base da equidade ou do equilíbrio interno será a posição na carreira e não a estrutura de cargos. Deverão prever flexibilidade para remuneração do trabalho inteligente e desempenho excepcional.

- Políticas de Incentivos: deverão ser direcionadas preferencialmente à base grupal e não individual. Os incentivos serão vinculados à consecução de resultados no trabalho e resultados empresariais.

- Políticas de Relações Sindicais: as relações da empresa com os sindicatos deverão ser pautadas pelo respeito e confiança mútua, interdependência e busca da convergência de interesses.

Conforme as políticas adotadas pelas empresas, diferentes modelos de administração de recursos humanos serão caracterizados. No tópico seguinte serão apresentados alguns modelos de recursos humanos.

### **3.3 Modelos de Recursos Humanos**

Ao iniciar-se a apresentação deste tópico percebe-se a necessidade de esclarecer o entendimento a respeito do que são “modelos”.

Segundo Albuquerque (1999), modelo é:

*“uma abstração da realidade que permite identificar as características distintivas do fenômeno estudado, embora sob riscos de generalização*

*excessiva ou de simplificação e reducionismo” (Albuquerque, 1999, p. 223).*

Fischer (1998) caracteriza os modelos como artifícios teóricos usados para simplificar a realidade que, de fato, mostra-se bem mais complexa.

Sendo assim, os modelos serão usados neste trabalho, conforme Albuquerque (1999), visando identificar formas de gestão de recursos humanos coerentes com a nova realidade vivenciada pelas organizações.

Segundo Roesch (1995), tem-se dois modelos teóricos básicos no que se refere às estratégias de recursos humanos, que são o modelo de Administração de Pessoal, ou de Controle, e o modelo de Administração de Recursos Humanos, ou de Comprometimento.

O modelo de Controle é um modelo de curto prazo, baseado numa relação de trabalho de baixa confiança, e supõe-se que as atividades das pessoas não influem no seu desempenho, sendo preciso “policiar” as atividades, e as iniciativas da área de recursos humanos objetivam atender o pagamento de salários e exigências legais (Roesch, 1995).

Orlickas (1999) enfatiza que o modelo de Administração de Pessoal dificulta a comunicação, o fluxo de informações e a participação efetiva dos envolvidos. O modelo em pauta configura uma gerência burocrática e controladora, que não busca proximidade com os subordinados, não busca ouvi-los, discutir o seu trabalho e desenvolver a sua capacitação. O funcionário deve ser obediente, passivo, cumpridor de ordens e a palavra-chave é “produtividade”.

O modelo de Comprometimento é um modelo de longo prazo, baseado na alta confiança entre empregador e empregado. Nele enfatiza-se a flexibilidade, a boa comunicação, a valorização das experiências e supõe-se que as pessoas estão dispostas a aceitar desafios. Envolve a alteração de aspectos culturais da organização, que não são facilmente manipuláveis e pressupõe a interiorização dos controles de comportamento (Roesch, 1995).

Em relação ao modelo de Comprometimento, Orlickas (1999) coloca que este é um modelo um pouco ampliado, onde a área de recursos humanos passa a assumir uma dimensão mais técnica e divide-se em especializações, que são os subsistemas de cargos e salários, desenvolvimento e treinamento, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, relações sindicais, assistência social, etc. e setor de pessoal, que continua como responsável pelo atendimento dos aspectos burocráticos e legais da área. A crítica a este modelo está justamente no fato de atuar tecnicamente e por partes, pois começa a perder sua relação com o trabalho, com os negócios, com os resultados esperados e com as mudanças do ambiente, ou seja, perde a funcionalidade e a operacionalidade (Orlickas, 1999).

Pode-se dizer que esses dois modelos podem ser encontrados até os dias de hoje nas organizações, assumindo formas híbridas e procurando adequação às novas exigências do contexto.

Segundo Fischer (1998), os modelos de administração de recursos humanos podem ser sintetizados em cinco abordagens, de acordo com períodos históricos específicos, que são: Modelos Empíricos, Modelos Burocráticos-Legais, Modelos Tecnicistas, Modelos Estratégicos e o Modelo de Competitividade.

Os Modelos Empíricos correspondem à chamada fase pré-histórica, onde nem mesmo a legislação trabalhista era respeitada e, freqüentemente, não há uma função especializada nesta atividade na empresa. Este modelo é comum nas pequenas, e até mesmo nas médias empresas, principalmente de regiões mais afastadas (interior do Norte e Nordeste brasileiros), e em setores econômicos menos desenvolvidos (Fischer, 1998).

Os Modelos Burocrático-Legais são característicos da realidade brasileira, aparecendo freqüentemente nas médias empresas de administração familiar, mas também em empresas urbanas de pequeno porte. Nas grandes empresas, o modelo

burocrático-legal ocorre entre as que atuam em mercados pouco competitivos (Fischer, 1998).

Os Modelos Tecnicistas foram introduzidos a partir da instalação das multinacionais no Brasil, principalmente a indústria automobilística. Podem ser considerados como a introdução da Escola de Relações Humanas no Brasil, tendo como critério de eficiência o resultado técnico conseguido com a implementação de políticas e ferramentas de gestão, sem vinculação explícita ao negócio da empresa. Este modelo, embora tenha influenciado a formação dos profissionais de recursos humanos e persistir em algumas culturas de empresas, hoje pode ser considerado superado. Foi adequado à grande empresa urbana (Fischer, 1998).

Os Modelos Estratégicos têm como principal objetivo superar a visão técnica, alinhando a gestão das pessoas à estratégia de negócio da empresa e, num estágio mais avançado, fazer com que Recursos Humanos interfira na definição da estratégia da organização. Surgiu nos anos oitenta, porém não está muito disseminado no Brasil, justamente pelas dificuldades de planejamento estratégico encontradas pelas empresas no contexto brasileiro. Estes modelos são um pouco mais restritivos que os modelos técnicos por serem utilizados apenas por grandes corporações e, dentro delas, somente por aquelas que planejam estrategicamente seus negócios (Fischer, 1998).

O Modelo Competitivo tem como pressuposto gerir as pessoas como vantagem competitiva e, para isso, um novo contrato psicológico tem que ser feito, onde o valor agregado pelas pessoas é a principal expectativa da organização e a possibilidade de desenvolvimento profissional e pessoal, o principal anseio dos indivíduos. Este modelo não deixa de ser estratégico ou técnico, ele apenas incorpora uma nova visão e uma nova perspectiva de atuação. É encontrado em empresas onde os fatores condicionantes tornam o negócio da empresa altamente dependente do desempenho humano. Em geral, são empresas de grande porte, atuantes no setor de serviços e nas quais a capacidade de agregar conhecimento é uma das competências essenciais, tais como a produção de

*software* ou a área de comunicações, publicidade e mídia. Nas indústrias, aquelas que se utilizam de alta tecnologia e aquelas cujo mercado exige diferenciais que somente o homem pode agregar ao produto ou atendimento ao cliente (Fischer, 1998).

Fischer (1998) ressalta que os modelos aqui apresentados não são excludentes entre si, podendo mais de um deles conviver no mesmo setor de atividade e, quem sabe, na mesma organização, razão pela qual é difícil determinar o modelo específico utilizado em cada setor ou empresa.

Outra abordagem para a atuação da área de recursos humanos, adotada também em menor escala pelas empresas, é colocada por Orlickas (1999), para quem, a área de recursos humanos deve passar a atuar como uma consultoria interna de Recursos Humanos, este modelo é:

*“um modelo em que cada profissional de RH, dentro de uma estrutura organizacional, seja ela indústria, comércio ou serviços, atue de forma multidisciplinar. Esse perfil generalista da Área de Recursos Humanos funciona como um link entre o cliente interno e o recursos humanos corporativo” (Orlickas, 1999, p. 32).*

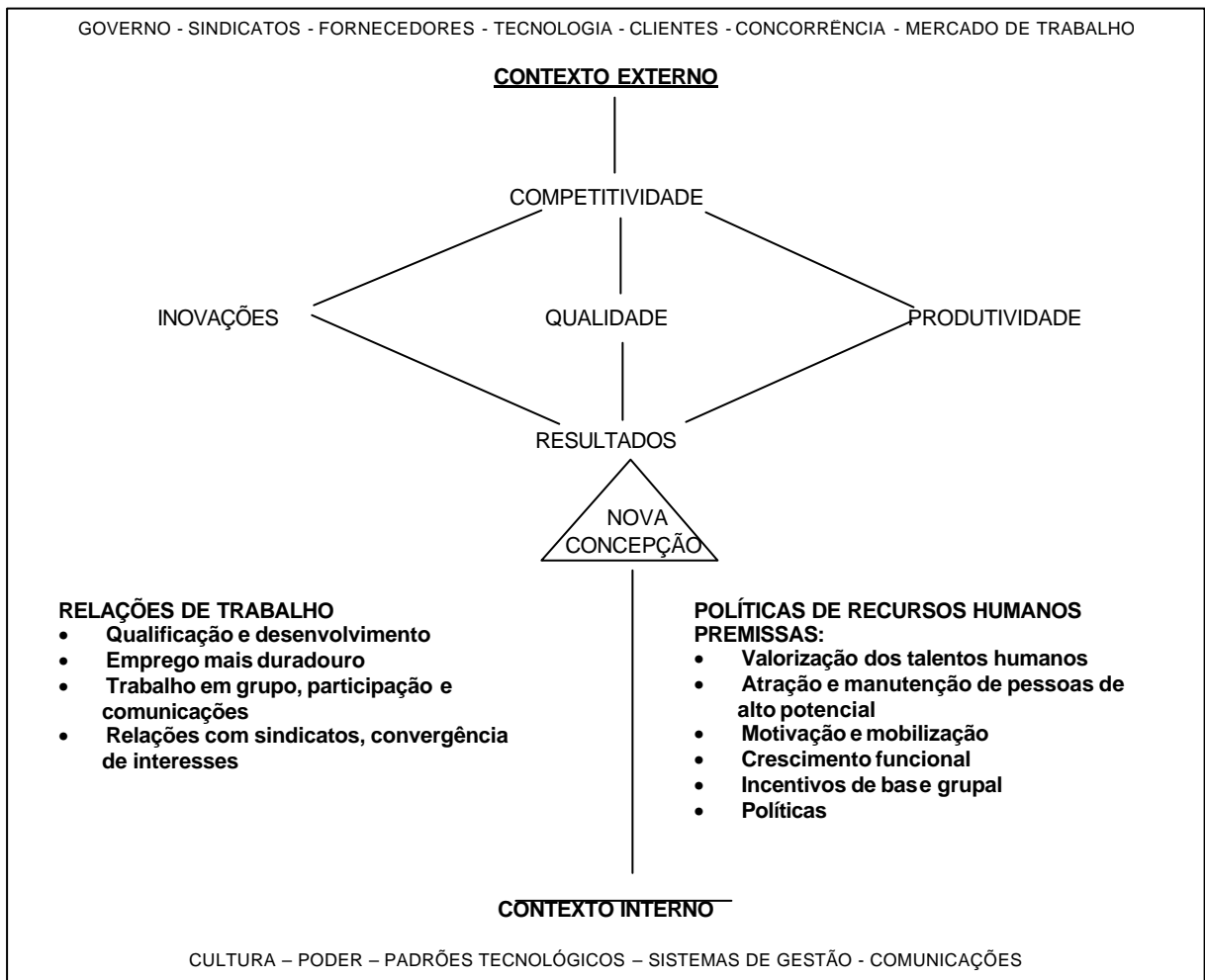
Os objetivos do modelo de consultoria interna de recursos humanos estão centrados em oferecer melhor atendimento ao cliente interno, identificando as reais necessidades dos funcionários e aproximando-se deles, como também, em antecipar tendências de RH e ter sua atuação alinhada com as estratégias da organização (Orlickas, 1999).

Orlickas (1999) salienta que, para a adoção do modelo de consultoria interna de RH, é necessário o estabelecimento de algumas diretrizes: é preciso obter o comprometimento da alta direção e a conscientização de todos os funcionários, a área de Recursos Humanos deve se tornar uma unidade de negócios, com políticas definidas e divulgadas além de ter uma sustentação administrativa e funcional. É preciso que o papel do consultor interno esteja delineado e que os profissionais de RH estejam capacitados para atuar como tais, assim como os gestores de linha devem estar preparados para gerir recursos humanos (Orlickas, 1999).



Finalizando a caracterização dos modelos de recursos humanos, apresenta-se a FIGURA 5, de Albuquerque (1999), que mostra esquematicamente premissas e parâmetros básicos do que seria a gestão de recursos humanos e relações de trabalho na empresa competitiva.

Com isso, pode-se inferir que existem formas híbridas dos vários modelos apresentados e que, sobretudo, existe uma tendência ao foco no lado humano como fator de sucesso e uma alteração no papel técnico desempenhado pela área de recursos humanos, que passa a atuar como órgão de apoio, capacitando as áreas-fins para o gerenciamento de seus recursos humanos.



**FIGURA 5** – Modelo de Gestão de Recursos Humanos e Relações de Trabalho na Empresa Competitiva

Fonte: Albuquerque (1999).

Nesse contexto, a função recursos humanos deixa de ser própria e exclusiva de áreas específicas dentro das organizações e está migrando para as diversas áreas das organizações, constituindo-se de responsabilidade de todos aqueles que ocupam posições gerenciais ou de coordenação de equipes e pessoas (Albuquerque, 1999 e Wood Jr., 1995).

O fato é que as organizações precisam adaptar suas políticas de recursos humanos para um ambiente competitivo e que exige profissionais cada vez mais qualificados, motivados, comprometidos. O desafio está em desenvolver políticas que amenizem os efeitos precarizantes dos processos de flexibilização e preparem os funcionários para que correspondam às expectativas de desempenho que lhes são impostas no novo contexto. Sendo assim, as políticas de recursos humanos adotadas pelas empresas poderão exercer influência nos níveis de empregabilidade dos funcionários.

As relações que se estabelecem entre os temas discutidos no trabalho são bastante tênues, influenciando e sendo influenciadas umas pelas outras. Com o processo de globalização dos mercados, as empresas precisaram inovar em suas formas de gestão, na tecnologia, nas suas relações, caracterizando o processo de reestruturação produtiva. Assim, as dimensões da qualificação e da empregabilidade, sob o ponto de vista dos trabalhadores, e das políticas de recursos humanos, sob o ponto de vista da empresa, são atingidas. A qualificação torna-se mais ampla (baseada em conhecimentos, habilidades e atitudes), sendo gradativamente substituída pelo modelo de competência. O modelo de competência vai ao encontro da noção de empregabilidade (entendida como a capacidade individual de manter-se trabalhando e obtendo remuneração, ou de conseguir novo trabalho remunerado), na medida em que os profissionais tornam-se competentes tornam-se empregáveis. Ressalva deve ser feita para os fatores

econômicos, políticos, sociais, de gênero, etc. que também afetam a condição de emprego.

A empresa desenvolve políticas de recursos humanos, principalmente as relacionadas a desenvolvimento de pessoal, para que as competências (e a empregabilidade) dos seus profissionais possam ser desenvolvidas, de acordo com suas necessidades.

Os recursos humanos voltam a ser tratados como elementos-chave para o alcance dos objetivos da empresa, alinhando-se a uma estratégia de aumento da competitividade ocasionada pela necessidade de adaptação ao mercado altamente concorrido. Frigotto (1996) sintetiza isto dizendo que:

*“A súbita redescoberta e valorização da dimensão humana do trabalhador está muito mais afeta a sinais de limites, problemas e contradições do capital na busca de redefinir um novo padrão de acumulação com a crise de organização e regulação fordista, do que a autonegação da forma capitalista de relação humana. (...) o ajuste neoliberal se manifesta no campo educativo e da qualificação por um revisitar e ‘rejuvenescer’ a teoria do capital humano, com um rosto, agora, mais social” (Frigotto, 1996, p. 144-145).*

Sendo assim, a capacidade de empregabilidade de grupos de trabalhadores é beneficiada por esta “valorização” dos recursos humanos e pela “preocupação” com o desenvolvimento das competências requeridas.

O que pretende-se com este trabalho, então, é sinalizar algumas iniciativas que estão sendo tomadas por algumas empresas, visando adaptarem-se a um mercado globalizado, e que trazem muitas conseqüências para os trabalhadores.

## **4 METODOLOGIA**

### **4.1 Modelo de investigação**

O universo deste estudo é compreendido pelas empresas do setor químico do Estado de São Paulo, sendo que a amostra constituiu-se de duas empresas, por se tratar de um estudo de casos comparativo, usando-se como técnica de definição da amostra, a amostragem intencional (Selltiz, 1980). A escolha apesar de ser intencional, o que para muitos possa parecer um viés da pesquisa, esta de pleno acordo com Minayo (1993). Segundo a autora, a amostragem qualitativa privilegia os sujeitos sociais que detêm os atributos que o investigador pretende conhecer.

Este trabalho, então, caracterizou-se por dois estudos de casos comparativos com gerências intermediárias, em empresas do setor químico, localizadas na região da Grande São Paulo e faz parte de um projeto integrado desenvolvido pelo GINEIT – Grupo Interdisciplinar de Estudo da Inovação e do Trabalho, que realiza pesquisas relacionadas ao tema.

O primeiro estudo foi realizado na Rhodia S.A., especificamente na Unidade Química de Santo André, tendo como critério de escolha primordial a existência de um projeto formalizado de desenvolvimento da empregabilidade. O segundo caso estudado foi a Oxiteno S.A., especificamente o Complexo Industrial de Mauá, tendo o critério de escolha baseado-se no setor de atuação, o porte e a existência de uma política definida de recursos humanos.

A Rhodia, desde o primeiro momento, aceitou que este trabalho fosse realizado com os seus gerentes intermediários, embora tenham ocorrido várias dificuldades de agendamento dos entrevistados. Em função disso, o processo de coleta de dados foi

demorado e oneroso, visto que eram necessários deslocamentos da cidade de São Paulo até a cidade de Santo André.

Para a escolha do segundo caso, foram contatadas as empresas: Basf, Bayer, Roche, Merck Sharpe Dome, Alcoa, Avon e Oxiteno, tendo as seis primeiras negado a possibilidade de realização do trabalho. Em todas as empresas, a justificativa era dada pelo fato de estarem passando por processos de reestruturação, que afetavam o ambiente interno, o que poderia comprometer os resultados do trabalho.

As entrevistas na Oxiteno foram facilitadas pela disponibilidade dos profissionais, embora também existisse a dificuldade de deslocamento da cidade de São Paulo para a cidade de Mauá.

#### **4.2 Seleção dos entrevistados**

Inicialmente, faz-se necessário um esclarecimento a respeito do que é entendido na pesquisa pela denominação “gerências intermediárias”, utilizada com o objetivo de facilitar a referência no trabalho. Gerência intermediária é entendida aqui como o universo de profissionais que exercem atividades de coordenação de equipes, em posição hierárquica intermediária entre os trabalhadores operacionais e os diretores ou gerentes gerais das unidades. Nos casos estudados, os cargos ocupados pelos entrevistados foram de: gerentes, supervisores, líderes, chefes e encarregados.

A escolha dos profissionais de gerência intermediária deveu-se à importância deste profissional no contexto de competitividade no qual estão inseridas as empresas. Deveu-se, também, ao fato de estarem ocorrendo mudanças no papel desempenhado por estes profissionais que estão passando a exercer também atividades de gerenciamento dos recursos humanos e atividades voltadas para o planejamento estratégico da empresa. (Wood Jr., 1995).

A população foi composta de um total de 13 gerências intermediárias na Rhodia e 14 na Oxiteno, tendo a amostra representado 61,54% e 57,14%, respectivamente

Rhodia e Oxiten. Na definição da amostra dos gerentes a serem entrevistados foram considerados alguns critérios básicos:

- tempo mínimo de empresa de dois anos: suficiente para que o profissional conheça e tenha assimilado a filosofia e as políticas da empresa;
- profissionais com faixas etárias e tempo de empresa diferenciados;
- gerentes atuantes em áreas diversificadas da empresa.

Foram entrevistados, então, 16 gerentes intermediários<sup>7</sup>, sendo 8 de cada um dos casos estudados.

O perfil dos entrevistados da Rhodia é de 75% (6) homens e 25% (2) mulheres, que se encontram distribuídos nas faixas etárias de 25 a 30 anos (2), 31 a 40 anos (4), 41 a 50 anos (1) e 51 a 60 anos (1). As áreas de atuação são: Produção, Recursos Humanos, Laboratório e Qualidade, sendo que as funções desempenhadas são de chefia, coordenação, supervisão e gerência com uma média de 11 subordinados cada um. Todos os entrevistados ingressaram na Rhodia em cargos de *trainees* ou estagiários e foram sendo promovidos ao longo de suas carreiras. O tempo médio no cargo atual é de 1 ano e 6 meses, contrastando com o tempo médio de empresa que é de 11 anos. As faixas salariais variam entre: até 21 S.M.<sup>8</sup> (3), de 21 a 40 S.M. (4) e de 41 a 60 S.M. (1), sendo que apenas um dos entrevistados respondeu ter fonte de renda paralela à Rhodia, tratando-se de um funcionário aposentado.

Na Oxiten, tem-se 87,5% (7) dos entrevistados do sexo masculino e 12,5% (1) do sexo feminino, que se encontram distribuídos nas faixas etárias de 25 a 30 anos (1), 31 a 40 anos (1), 41 a 50 anos (5) e 51 a 60 anos (1). As áreas de atuação são: Produção, Recursos Humanos, Qualidade, Saúde e Segurança, e Informática, tendo eles como funções desempenhadas as de chefe, líder, supervisor e gerente com uma média de 33 subordinados cada um. Anteriormente ocuparam, basicamente, cargos de

---

<sup>7</sup> Das 16 entrevistas, 6 foram realizadas via e-mail, com a concordância de ambas as partes, em função de falta de tempo, por parte dos entrevistados.

<sup>8</sup> S.M. = Salário Mínimo, que na data da pesquisa correspondia a R\$ 151,00 (cento e cinquenta e um reais).

operadores químicos, sendo que no atual estão a um tempo médio de 3 anos e 6 meses, que contrasta também com o tempo médio de empresa que é de 20 anos. A faixa salarial de todos os entrevistados é de 21 a 40 S.M., sendo que, destes, 3 responderam ter uma fonte de renda paralela à Oxiteno, que é a aposentadoria.

#### **4.3 Coleta de dados, instrumentos utilizados e análise de dados**

A coleta de dados foi feita mediante análise em documentos das organizações, entrevistas com os representantes de recursos humanos e entrevistas com os demais gerentes efetivos das diversas áreas da empresa.

O instrumento de coleta de dados foi a entrevista semi-estruturada, baseando-se em um roteiro com questões abertas, não previamente codificadas, onde o entrevistado discorreu livremente a respeito dos temas propostos, e com algumas questões com respostas previamente codificadas (Cortes, 1998).

Para a elaboração dos roteiros de entrevista, foram considerados os objetivos propostos pelo trabalho, assim como os temas nele discutidos, e pesquisa bibliográfica em livros, artigos e dissertações, procurando esclarecer pontos não muito claros do tema, tendo em vista um certo ineditismo do mesmo. Fez-se necessária a elaboração de três roteiros de entrevista, apresentados nos anexos 1, 2 e 3, destinados respectivamente às gerências intermediárias, aos representantes de recursos humanos e às gerências intermediárias desligadas da empresa.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de abril e outubro de 1999, em função da disponibilidade dos entrevistados. As entrevistas das gerências intermediárias tiveram duração média de 1 hora e 30 minutos cada uma e as com os representantes de recursos humanos, de 3 horas cada uma. Os depoimentos foram gravados, com o consentimento de todos os entrevistados, que não demonstraram resistência, e transcritos com o objetivo de facilitar a análise e garantir a fidelidade dos mesmos.

Por este trabalho utilizar-se de entrevistas abertas, foi feita a análise de conteúdo que, segundo Triviños (1987) é um meio eficiente para estudar as “comunicações” entre os homens, dando ênfase ao conteúdo das mensagens. Foram realizadas as três etapas previstas pelo autor para esta técnica:

1. Pré-Análise => o material do trabalho foi organizado juntando-se os roteiros, as transcrições, os documentos da empresa, etc.
2. Descrição Analítica => o material das entrevistas foi organizado em quadros comparativos em capítulo específico e relacionado com a revisão teórica previamente levantada.
3. Interpretação Referencial => foram elaboradas as conclusões do trabalho, que estiveram apoiadas nos dados levantados, referencial teórico, assim como em reflexão e postura crítica.



A presente pesquisa seguiu o modelo analítico abaixo:

<b>QUESTAO DE PESQUISA</b>					
Qual a relação ou relações que se estabelecem entre a reestruturação produtiva e a empregabilidade das gerências intermediárias em empresas de grande porte do setor químico?					
<b>OBJETIVO GERAL</b>					
Avaliar as condições de empregabilidade decorrentes da reestruturação produtiva e das novas formas de organização do trabalho, visando identificar formas de desenvolvimento da empregabilidade em profissionais de gerência intermediária de empresas de grande porte do setor químico, bem como identificar as políticas de recursos humanos adotadas por estas empresas.					
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>					
Identificar as novas qualificações que estão sendo exigidas das gerências intermediárias em empresas de grande porte e qual sua relação com a reestruturação produtiva.	Identificar quais as variáveis que compõem a empregabilidade destacando as mais importantes.	Identificar que iniciativas estão sendo tomadas pelas empresas para o desenvolvimento da empregabilidade das gerências intermediárias.	Verificar se na empresa com uma política de empregabilidade explícita já houve algum(ns) caso(s) em que esta política permitiu a seus funcionários se posicionar no mercado externo de trabalho.	Identificar as principais políticas de recursos humanos adotadas por estas empresas.	Verificar se estas políticas influenciam a empregabilidade de dos profissionais.
<b>DIMENSÕES</b>					
Qualificação	Empregabilidade			Políticas de RH	
<b>INDICADORES</b>					
Qualificações exigidas neste novo contexto	Conceituação e variáveis: - Conhecimentos - Habilidades - Atitudes	Iniciativas para desenvolvimento da empregabilidade	Avaliação da efetividade dos programas de empregabilidade	Políticas de RH adotadas: - Modelo de Controle e - Modelo de Comprometimento - Modelo de Consultoria Interna - Modelo Empírico - Modelo Burocrático-Legal - Modelo Tecnista - Modelo Estratégico - Modelo Competitivo	
<b>TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS</b>					
Entrevista	Entrevista e Documental	Entrevista	Entrevista e Documental	Entrevista	Entrevista
<b>ANALISE DOS DADOS</b>					
Análise Documental e Análise de Conteúdo					
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>					
<p>A reestruturação produtiva tem reflexos na qualificação dos trabalhadores, na empregabilidade dos mesmos e nas políticas de RH adotadas pelas empresas.</p> <p>O nível de empregabilidade é composto de conhecimentos, habilidades e atitudes.</p> <p>Os programas de empregabilidade existentes visam a qualificação com o objetivo de aumentar a competência da empresa, sem a preocupação de qualificar o trabalhador para uma possível recolocação no mercado.</p> <p>As políticas de RH estão voltadas para um modelo de Consultoria Interna híbrido com o Modelo Competitivo.</p>					

## **5 A INDÚSTRIA QUÍMICA**

A indústria química é o maior setor da indústria de transformação do País, caracterizando-se como área-chave para o desenvolvimento brasileiro, com vendas anuais superiores a 50 bilhões de dólares. Seus produtos participam de todos os segmentos da atividade industrial, principalmente na agroindústria (fertilizantes e defensivos agrícolas), bens duráveis (automobilística, eletro-eletrônica, metalúrgica) e em produtos de consumo (farmacêutica, alimentos, cosméticos, detergentes, tintas, têxtil).

Para facilitar o entendimento do contexto da indústria química, será apresentado, a seguir, o histórico e uma breve caracterização desta no Brasil e no mundo. Estas informações são fortemente baseadas em Wongtschowski (1999).

### **5.1 A indústria química mundial**

A indústria química, entendida como atividade industrial praticamente só passa a existir a partir do século XIX, com a indústria química alemã, desenvolvida por químicos através da química derivada do carvão, e com a indústria química norte-americana, desenvolvida por engenheiros através da química derivada do petróleo.

Na metade do século XIX, a Inglaterra era a sede da maior indústria química do mundo, em função da sua grande necessidade de produtos químicos, principalmente ácidos e álcalis para alimentar a revolução industrial.

Neste mesmo período, a Alemanha iniciava seu processo de industrialização. Entre 1870 e 1880, a Alemanha supera as indústrias inglesas e francesas de corantes, assumindo o papel de líder mundial, primeiro na produção de corantes e depois na química geral.

Durante a Primeira Guerra Mundial, de 1914 a 1918, a indústria química mundial sofreu transformações importantes, estando a indústria química alemã dentro desse contexto. Ela transformou a sua indústria de corantes em indústria de produtos bélicos, produtos farmacêuticos e borracha sintética. A Inglaterra passou por um processo de notável expansão, com um crescimento de 400% da indústria de corantes, de 1913 a 1918. Os Estados Unidos, bastante desenvolvido em química inorgânica, mas relativamente atrasado na química orgânica, em 1914 era a segunda potência mundial em termos de fabricação de produtos químicos (Wongtschowski, 1999).

Em 1925, foram reunidas na Alemanha as sete maiores indústrias químicas do país, com o objetivo de desenvolver e aperfeiçoar os processos desta indústria, união essa que recebeu o nome de *Interessengemeinschaft Farbenindustrie Aktiengesellschaft* ou *IG Farben*, como ficou conhecida. A liderança da Alemanha perdurou até o final da Segunda Guerra Mundial.

No período entre as duas Grandes Guerras Mundias ocorreu um grande esforço de pesquisa e desenvolvimento, em pesquisa aplicada, surgindo a ciência dos polímeros.

*“O período da Segunda Guerra Mundial conheceu um avanço sem precedentes no desenvolvimento da indústria química mundial. Com a impossibilidade de acesso às fontes usuais de matérias-primas, as nações em litígio foram obrigadas a lançar mão dos seus químicos e engenheiros químicos para sintetizarem e produzirem, a partir de matérias-primas locais, os produtos necessários aos esforços da guerra” (Wongtschowski, 1999, p.18).*

A Alemanha, em função do grande número de cientistas e da IG Farben, dispunha de uma posição vantajosa, sendo que, do lado americano, havia um esforço maior, porque o país não tinha tradição na indústria química. Órgão como o MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) e universidades norte-americanas contribuíram para que os Estados Unidos praticamente se iguallassem à Alemanha.

*“A partir da década de 50 a indústria química mundial, agora liderada pelos Estados Unidos, passou por um desenvolvimento acelerado, introduzindo no mercado novos polímeros, que vieram a substituir em muitas funções outros materiais como papel, madeira, vidro e metais. Também no campo das fibras sintéticas o avanço foi notável, em substituição às fibras naturais e às fibras artificiais à base de celulose.*

*No campo dos defensivos agrícolas foram desenvolvidos dezenas de inseticidas, herbicidas e fungicidas” (Wongtschowski, 1999, p.20).*

A definição da Indústria Química pode ser feita com base em diversos sistemas de classificação, das quais pode-se citar: o CPC (*Provisional Central Product Classification*) da Organização das Nações Unidas, o CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, o ISIC (Standard Industrial Classification of All Economic Activities) da Organização das Nações Unidas<sup>9</sup>, etc.

O conceito adotado neste trabalho é o CNAE que é usado também pela Associação Brasileira da Indústria Química (Abiquim) desde 1998. Para a Abiquim, a indústria química compõe-se do segmento “Produtos Químicos Industriais” e dos segmentos de produtos farmacêuticos, material de limpeza e cosméticos, adubos e fertilizantes, tintas e vernizes, defensivos agrícolas, fibras artificiais e sintéticas, gases industriais, produtos fotoquímicos e outros produtos químicos.

A produção química mundial, segundo Wongtschowski (1999), foi de US\$1.570,00 bilhões em 1997. Destaca-se, ainda, que as indústrias químicas européias e japonesas dominam o cenário químico mundial, com as trinta maiores empresas, por faturamento de químicos, em 1997. Essas trinta empresas representam em torno de 18% da produção química mundial. A Europa Ocidental sedia 19 destas empresas, os Estados Unidos 6, o Japão é sede de 4 e a Arábia Saudita de 1.

A questão tecnológica na indústria química teve e, hoje ainda mais, tem um papel de extrema relevância, podendo as mudanças ocorridas em função dela fazer desaparecer grupos inteiros, por obsolescência e custos não-competitivos.

Os investimentos da indústria química em pesquisa e desenvolvimento somam quantias elevadas nos países desenvolvidos. Em 1997, os Estados Unidos investiram 18,7 bilhões de dólares, a Europa Ocidental 22,5 bilhões de dólares e o Japão, em 1996, 11,1 bilhões de dólares (Wongtschowski, 1999).

Ao longo dos últimos anos, pode-se observar um processo acelerado de internacionalização das indústrias químicas, onde o modelo de produção no país sede e exportação está sendo substituído pela produção descentralizada. Observa-se também crescimento agregando aos seus negócios originais outros considerados afins, buscando a diluição de custos fixos e sinergias tecnológicas, mercadológicas e geográficas.

A globalização, a concentração, a especialização e a descentralização são mecanismos para o aumento da competitividade, onde o acirramento da competição e o progressivo desmonte das barreiras ao comércio, têm forçado as empresas a se posicionarem, de forma a aumentar a probabilidade de sua sobrevivência a longo prazo.

Segundo Wongtschowski (1999), algumas estratégias tradicionais são adotadas com o objetivo de sobrevivência. Entre elas, pode-se citar a agregação de negócios na mesma área de atuação corrente, negócios de comportamento cíclico distinto dos negócios presentes, a aquisição de negócios que permitam um equilíbrio entre *commodities* e especialidades<sup>10</sup>, dado que o mercado financeiro valoriza mais as especialidades por sua natureza menos cíclica, adoção de técnicas de *benchmarking*, concentração em áreas protegidas, de tecnologia diferenciada e menor concorrência e a

---

<sup>9</sup> Para maiores detalhes sobre sistemas de classificação da indústria química, ver Wongtschowski, 1999.

<sup>10</sup> São produzidos no mundo aproximadamente 70.000 produtos químicos, com várias formas de classificação dos mesmos. Uma das classificações mais adotadas é a que define quatro grupos de produtos químicos: *commodities*, *pseudocommodities*, produtos de química fina e especialidades químicas. As características principais de cada grupo são:

i) *commodities*: produzidos em larga escala, freqüentemente a partir de matérias-primas cativas, com especificações padronizadas, para uma gama variada de usos. Normalmente têm as suas vendas concentradas em um número relativamente pequeno de clientes. Ex.: amônia, ácido sulfúrico, eteno, metanol e gases industriais.

ii) *pseudocommodities*: são produtos diferenciados, produzidos em larga escala, a partir de matérias-primas em geral cativas, quase sempre compradas por poucos clientes que são grandes consumidores. São vendidos através da especificação de desempenho, para uma ou mais finalidades. Ex.: resinas termoplásticas, fibras artificiais e elastômeros.

iii) produtos de química fina: são produtos não-diferenciados e geralmente não patenteados. São produzidos em pequena escala, para um ou mais usos finais, de acordo com padrões geralmente aceitos. São geralmente vendidos para um pequeno número de clientes, em volumes pequenos. Ex.: ácido acetil-salicílico, sacarina, aromatizantes e fármacos.

iv) especialidades químicas: são produtos diferenciados, fabricados em pequenas quantidades, geralmente com matérias-primas compradas de terceiros, projetados para finalidades específicas do cliente e freqüentemente vendidos para um grande número de clientes que compram pequenas quantidades. Ex.: corantes, aditivos, enzimas, catalisadores, produtos químicos.

Para maiores detalhes sobre as características de cada grupo de classificação dos produtos químicos, ver Wongtschowski (1999).

redução de riscos do negócio por integração de matérias-primas ou a produtos finais de maior valor agregado.

Entre as estratégias inovadoras, Wongtschowski (1999) ressalta a globalização, a construção de associações ou alianças, a transformação da tecnologia da informação em componente relevante da estratégia da empresa, o uso de instrumentos de redução de risco financeiro e, especialmente, a “reinvenção” da empresa, ou seja, dividi-la em empresas juridicamente independentes, por especialidade.

Outra questão de relevância é a questão ambiental. Governo e comunidade estão a cada dia mais preocupados com a questão ambiental, fazendo com que as empresas necessitem desenvolver processos que minimizem os resíduos e riscos de contaminação ambiental. Esta preocupação está consolidada no *Responsible Care* criado em 1985, no Canadá, pela Canadian Chemical Producers Association – CCPA e hoje implantado em mais de 40 países com indústrias químicas em operação. O *Responsible Care* é um instrumento para o direcionamento do gerenciamento ambiental, incluindo a segurança das instalações, processos e produtos, e a preservação da saúde ocupacional dos trabalhadores, além da proteção do meio ambiente<sup>11</sup>.

## **5.2 Indústria química no Brasil**

A primeira experiência industrial brasileira foi em 1520 com a instalação do primeiro engenho de açúcar, juntamente com a produção de aguardente, em estabelecimentos próprios chamados de “engenhocas”, caracterizando o início da indústria química no Brasil.

---

<sup>11</sup> Estas informações foram obtidas em pesquisa na internet, no endereço: [www.abiquim.org.br](http://www.abiquim.org.br), na data de 12/08/2000.

Em termos de produtos químicos, desde cedo, o Brasil produziu sabão, óxido de cálcio e hidróxido de cálcio. A partir de 1530, exportou corantes de origem vegetal tais como o pau-brasil, anil e urucu, em 1662 produziu sal para comercialização e, a partir de 1702, iniciou a produção de salitre e, mais adiante, de pólvora. Entre 1808 e 1844 foram fundadas várias fábricas de pólvora, sabões, velas e produtos químicos diversos<sup>12</sup>.

No período que segue muitas indústrias nacionais instalaram-se no Brasil para a produção de, entre outros, ácido sulfúrico, produtos químicos e essências, cimento. Instalaram-se também indústrias de fermentação, produzindo álcool etílico e iluminante, indústrias de produtos químicos inorgânicos de síntese<sup>13</sup> e, ainda, indústrias de produtos químicos orgânicos<sup>14</sup>.

Durante o período da Primeira Guerra Mundial (1914-1918) a indústria química brasileira sentiu a falta de matérias-primas quase todas importadas e no período entre as duas Grandes Guerras Mundiais ocorreu um crescimento contínuo, condizente com o desenvolvimento de outros ramos da indústria.

Com a Segunda Grande Guerra Mundial, agravou-se a falta de matérias-primas importadas e foram feitas tentativas de substituí-las por nacionais, com resultados econômicos duvidosos.

O grande desenvolvimento e consolidação da indústria química brasileira ocorreu no período após os anos 60 com a instalação dos três pólos petroquímicos, o de São Paulo em 1972, o do Nordeste em 1978 e o do Sul em 1982.

A partir do desenvolvimento da indústria química no Brasil, surgiu uma necessidade específica por produtos da química fina, especialmente intermediários para defensivos agrícolas, fármacos, corantes, pigmentos, catalisadores, aromatizantes e

---

<sup>12</sup> Medicamentos, potassa, hipoclorito de sódio, tintas e vernizes, graxas de lustro, tintas de escrever e água-de-colônia.

<sup>13</sup> Hipoclorito de sódio, carbonato de potássio, cloro, ácidos clorídrico e nítrico, iodeto de potássio e de ferro, cloreto mercurioso, bissulfato de cálcio, hipofosfito de cálcio, nitrato de prata, iodeto de chumbo, carbonato básico de chumbo e sulfato de magnésio.

<sup>14</sup> Clorofórmio, éter dietílico, nitrato de etila, ácido tartárico e tartaratos, ácido acético e acetatos, ácido cítrico e citratos, ácido láctico e lactatos, iodofórmio, nitrocelulose e glicerina.

flavorizantes e aditivos. Para atender a essas necessidades, foi criada a Nordeste Química S.A., por empresas do Pólo de Camaçari na Bahia.

Nos anos 90, com o governo Collor, todas as alterações no cenário econômico e o processo de desestatização e de integração do País à economia internacional, a indústria química foi afetada por um processo recessivo, por uma redução da proteção aduaneira e pela remoção das barreiras não-tarifárias às importações e, mais ainda, por uma redução dos preços no mercado internacional.

Para sobreviver e aumentar a rentabilidade, tomou medidas radicais tais como redução à metade dos postos de trabalho entre 1990 e 1996, incremento das exportações, paralisação de unidades ou linhas de produção não-competitivas e a criação de empresas de maior porte e escala econômica, através da fusão de negócios.

A indústria de química fina foi a que mais sofreu com a abertura de mercado e com as reduções de alíquotas de importação implantadas no governo Collor. Muitas indústrias nacionais deste ramo foram desativadas e, conseqüentemente, as empresas multinacionais aumentaram a sua participação neste setor.

Mais movimentos de junções, reagrupamentos e aquisições podem ser observados, tanto entre empresas nacionais como entre empresas multinacionais, com o objetivo de reduzir custos fixos, simplificando as organizações e investindo nas relações com o cliente.

Em relação às questões de segurança ambiental, a Abiquim adotou, desde abril de 1992, o Programa Atuação Responsável®, que é a versão brasileira do *Responsible Care*®<sup>15</sup>. Inicialmente, as empresas associadas da Abiquim foram convidadas a aderir ao programa de forma voluntária, sendo que a partir de 1998 a adesão tornou-se obrigatória para todos os associados. É objetivo também integrar toda a cadeia produtiva ligada à

---

<sup>15</sup> Mais informações sobre o Programa Atuação Responsável® podem ser obtidas no site [www.abiquim.org.br](http://www.abiquim.org.br).



indústria química, transmitindo a seus clientes e fornecedores os valores e práticas ligados ao Programa de Atuação Responsável®.

Pode-se inferir que o futuro da indústria química no Brasil está bastante relacionado com a capacidade de atrair e reter investimentos, sendo imprescindível a definição de uma estratégia tecnológica, de organização da produção e de recursos humanos para o enfrentamento da concorrência.

## 6 RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados obtidos pelo levantamento de informações estão expressos da seguinte forma: inicialmente são apresentadas as empresas pesquisadas, Rhodia e Oxiteno, bem como os dados relativos à estrutura organizacional, linhas de produtos e, com maior destaque, as reestruturações pelas quais estas empresas passaram (ou vem passando), qualificações exigidas e políticas de recursos humanos adotadas; num segundo momento, são apresentados os resultados que procuram responder às questões propostas pelos objetivos do trabalho, fazendo-se um comparativo entre os dois estudos de casos.

### 6.1 A Rhodia<sup>16</sup>

A Rhodia<sup>17</sup> é uma empresa multinacional, líder em química de especialidades, com atuação em 135 países, 110 fábricas, 23.500 empregados e um faturamento anual da ordem de US\$ 6 bilhões.

No Brasil, instalou-se em 1919, em Santo André, na região do ABC Paulista, para a produção de lança-perfume, comercializado pela primeira vez no carnaval de 1907. Ocupa posição de liderança entre as empresas de química de especialidades, com uma linha ampla de produtos, atuando de forma descentralizada e voltada para os negócios, reunida em cinco empresas: Rhodia Química de Performance, Rhodia Orgânica Fina, Rhodia Poliamida América do Sul, Rhodia Acetow e Rhodia-ster.

---

<sup>16</sup> O nome Rhodia tem origem em Rhône (Ródano, em português), que era o endereço telegráfico das Usines du Rhône na França e na Suíça.

<sup>17</sup> Os dados históricos aqui apresentadas foram pesquisados via internet, no site [www.rhodia.com.br](http://www.rhodia.com.br), na data de 16/09/2000, e também em pesquisa documental feita junto à Rhodia.

Em 1929, os negócios da empresa foram ampliados para a área têxtil. Em meio a Segunda Grande Guerra Mundial, os problemas provocados pelo conflito, levaram a empresa a plantar cana e produzir o álcool para o funcionamento de suas fábricas.

Ao final da Guerra, recomeçou seu desenvolvimento com a constituição da Companhia Rhodosá de Rayon, em São José dos Campos (SP), para produzir raion viscose e, em 1956 iniciou a implantação da Unidade Química de Paulínia, que hoje fabrica produtos intermediários químicos, intermediários têxteis, látex, solventes, sílicas, entre outros.

Nos anos 60, investiu ainda mais no setor têxtil, assim como em defensivos agrícolas, criando a Estação Agrícola Experimental, onde a Rhône-Poulenc Agro realiza pesquisas e ensaios. Investiu também em produtos veterinários, com a criação da Rhodia Mérieux Veterinária (hoje Merial Saúde Animal).

Nos anos 70, foi criada a Rhodiaco, para produzir todas as matérias-primas necessárias ao desenvolvimento de seu setor têxtil e, em 1977, iniciou a produção de silicone.

Nos anos 80, mesmo com o choque do petróleo, ocorrido em 1979, manteve seu crescimento com a fundação da Rhodia Nutrição Animal e a criação da Rhodia Bahia, seguida da compra da Celanese. Em 1985, ocorreu a aquisição da Companhia Nacional de Defensivos Agrícolas, e em 1986, a compra da divisão de defensivos agrícolas da Union Carbide que deram origem a Rhodia aGro (hoje Rhône-Poulenc Agro). No início de 1989, foi criada a unidade de negócios de Ingredientes Alimentares. Neste mesmo período, assumiu, no Brasil, uma postura de “portas abertas”, adotando um Plano de Comunicação Social que tinha como objetivo modificar a relação empresa-sociedade. Como decorrência disso a empresa implantou o DVC - Departamento de Valorização do Consumidor - em todas as áreas de atuação e criou a figura do *ombudsman*.

No final de 1993, a matriz da Rhodia, seguindo a estratégia do governo francês e uma tendência mundial, foi totalmente privatizada, o que abriu novas perspectivas para

sua expansão. No Brasil, a Rhodia constituiu uma *joint venture* com a Celbrás, formando a Rhodia-ster S.A. Em 1999, fez uma associação com a empresa Gelymar, do Chile, reforçando suas posições em Ingredientes Alimentares.

A década de 90 foi marcada por grandes mudanças para o grupo Rhône-Poulenc e, conseqüentemente, para a Rhodia no Brasil. Descentralização de negócios e redefinição de estratégias vêm desenhando um novo perfil do grupo em nível mundial. De um lado, estão as atividades de Química, Fibras e Polímeros, integradas à Rhodia e, de outro, estão os negócios de ciências da vida (Farma, Saúde Animal e Vegetal), que foram integrados à Aventis, desde dezembro de 1999, numa associação com o grupo Hoechst.

Segundo informações da empresa:

*“Os últimos anos para a Rhodia, têm representado um palco de novas mudanças, provocadas por fatores internos, com a implantação de uma nova cultura organizacional, e externos, com a enorme transformação ocorrida na economia brasileira, a partir da abertura das fronteiras à competição internacional<sup>18</sup>” (Rhodia, 2000).*

Os fatores externos relacionados pela Empresa e que teriam impulsionado, e até acelerado, o seu processo de mudanças são os que tem sido apontado neste trabalho como predominantes a partir dos anos 80: globalização dos mercados e conseqüente aumento da concorrência entre as empresas. Com a internacionalização da disputa por clientes, tornou-se muito forte a necessidade da Empresa tornar-se mais competitiva, sem contudo comprometer os seus custos e, muito menos, a qualidade de seus produtos.

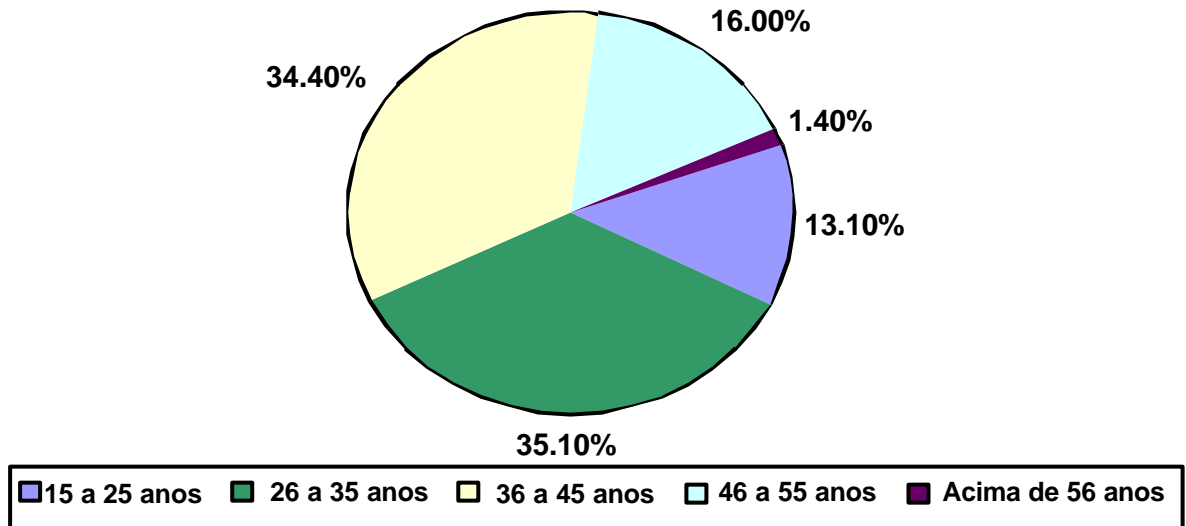
### **6.1.1 A Unidade Química de Santo André (UQSA)**

A Unidade Química de Santo André é a menor unidade da Rhodia em termos de número de funcionários (aproximadamente 350), e foi nela que a Rhodia iniciou suas atividades, há 80 anos atrás.

---

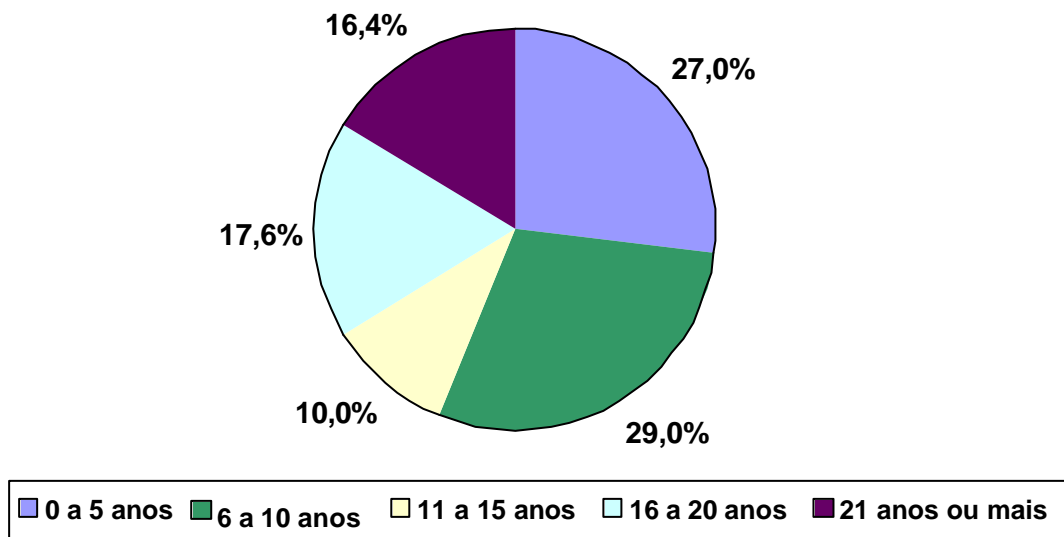
<sup>18</sup> Pesquisa realizada na internet, no site [www.rhodia.com.br](http://www.rhodia.com.br) na data de 16/09/2000.

O quadro de funcionários da UQSA, de acordo com a Pesquisa Educacional realizada em 1996, é composto de 92,1% de homens e 7,9% de mulheres, distribuídos nas faixas etárias conforme a FIGURA 6. Em relação ao tempo de trabalho na Empresa, 44% têm mais de 10 anos, conforme demonstra a FIGURA 7.



**FIGURA 6.** Faixas Etárias – Funcionários UQSA

Fonte: Pesquisa Educacional Rhodia (1996), adaptado pela autora.



**FIGURA 7.** Tempo de Trabalho – Funcionários UQSA

Fonte: Pesquisa Educacional Rhodia (1996), adaptado pela autora.

A escolha desta unidade para a realização do trabalho foi estratégica, visto que é a unidade piloto do Projeto de Desenvolvimento da Empregabilidade e, por enquanto, a única na qual ocorreu a implantação do mesmo.

A UQSA tem passado por várias transformações, em sintonia com a Rhodia como um todo. Vários tipos de inovações têm sido implementados, seja em produtos, tecnologias ou inovações de caráter organizacional, inclusive de aspectos que envolvem a cultura da Empresa.

Com relação às inovações tecnológicas, a UQSA tem passado pela automação de processos e a aquisição de máquinas e equipamentos novos, com uma capacidade produtiva maior, objetivando disponibilizar os operadores para fazer outras atividades, melhorar as condições de trabalho e o sistema de coleta de informações da produção (banco de dados da produção). As informações referentes à produção alimentam o Sistema de Gestão Empresarial, adquirido em 1999, e que gerencia integradamente os processos desde contabilidade, pagamentos, finanças, manufatura, distribuição, etc.

Os principais produtos produzidos na UQSA são: acetato de celulose, surfactantes e silicones, que recebem especial atenção, tendo em vista o fato de que o setor Químico, em função da alta competitividade e rapidez das evoluções tecnológicas, exige um processo de melhorias constantes. O Centro de Pesquisas de Paulínia<sup>19</sup> (CPP), procura assegurar a capacitação necessária para melhorar os processos químicos em termos de performance e segurança, das condições de higiene industrial e meio ambiente, da inovação e qualidade dos produtos. Há também a preocupação com o desenvolvimento de novos produtos.

No campo organizacional tem passado por muitas mudanças estruturais e também na forma de gestão.

---

<sup>19</sup> O CPP de Paulínia é um dos quatro pólos de pesquisa da Rhodia em todo o mundo – dois centros estão localizados na França e há um nos Estados Unidos (Fonte: Rhodia).

O WCM (*Word Class Manufacturing*) é uma das ferramentas novas de gestão e trabalho desenvolvida internamente pela Rhodia mundial. O Programa é formado por grupos semi-autônomos, voluntários, que procuram solucionar os problemas usando a melhor alternativa possível, ou seja, o programa está baseado em um ciclo contínuo que tem como componentes a medição, a comparação (*benchmarking*) e planos de ação. O WCM é formado de 21 indicadores para auto-diagnóstico, que avaliam performance: da fábrica, das pessoas, dos custos, da satisfação do cliente, etc. Então, através dos indicadores, os processos são medidos e procura-se identificar as áreas em que podem ser feitas melhorias. Ele tem o objetivo de obter o melhor desempenho mundial em cada um dos processos, pretende também aperfeiçoar processos gerenciais e de atendimento a cliente, tornando a Rhodia cada vez mais competitiva em seus negócios. A abrangência do programa WCM vai além da cadeia produtiva, compreendendo setores como Recursos Humanos, Logística, Faturamento, entre outros.

A Empresa também está passando por uma modificação na sua forma de planejamento: o planejamento era feito anualmente, hoje ele passou a ser trimestral. São definidas metas e ganhos a serem alcançados naquele período, bem como um plano de ação e indicadores que permitem acompanhar o atingimentos dos propósitos. São feitas análises dos resultados obtidos e a identificação, se for o caso, dos porquês do não atingimento dos objetivos. Esse programa chama-se “Spring” e também é uma ferramenta de gestão desenvolvida internamente, assim como o WCM.

Além desses dois programas, a UQSA está implementando o Programa de Qualidade Total em suas usinas. Uma das primeiras iniciativas do Programa de Qualidade foi o desenvolvimento da filosofia dos 5S's, que está na fase de formação das equipes multiplicadoras, que deverão passar os conhecimentos adquiridos aos demais funcionários. A implantação do 5S's faz parte de um conjunto de iniciativas que objetivam a certificação pela ISO 9000.

A Rhodia, nesta busca de atender às novas exigências de um mercado extremamente competitivo, tem percebido que não bastam apenas investimentos em tecnologia e formas novas de gestão organizacional, também é preciso modernizar a forma de gestão das pessoas.

### **6.1.2 Políticas de Recursos Humanos**

Segundo o Gerente de Recursos Humanos, a área de RH existe desde a criação da UQSA e vem passando por diversas transformações nos últimos anos. Hoje está estruturada com 10 pessoas: 1 gerente e 9 consultores internos. Responde por atividades de folha de pagamento, benefícios, salários, desenvolvimento de pessoal, treinamento, seleção, medicina do trabalho, restaurante, patrimônio, conservação e limpeza. Existe a preocupação, na medida do possível, da área de Recursos Humanos privilegiar o desenvolvimento interno de todos os projetos, evitando serviços de consultorias externas. Utiliza consultoria externa para estabelecer níveis salariais, algo em termos de desenvolvimento de pessoal e agências de emprego que fazem *hunting* e encaminham mão-de-obra temporária.

As diretrizes da área de RH no Brasil seguem orientações do negócio em nível mundial, mas com muitas políticas próprias em termos de continente americano, em função das particularidades dos recursos humanos neste nível.

Pelos dados levantados, pode-se perceber que o modelo de Recursos Humanos da Rhodia baseia-se no Modelo de Consultoria Interna (Orlickas, 1999). Este modelo foi introduzido na organização desde 1980, com a criação do cargo de “Assessor de Recursos Humanos” ou, como é denominado hoje, “Consultor Interno de RH”. O consultor interno atua como um elo de ligação com as áreas, e procura “fazer de cada líder o RH de sua equipe”.



Algumas características do Modelo Competitivo (Fischer, 1998) também apareceram, tendo em vista o posicionamento dos entrevistados em geral, que mencionaram uma gestão que privilegia a importância dos recursos humanos para o alcance dos objetivos da Empresa, assim como, algumas características do Modelo Estratégico (Fischer, 1998) que prevê um alinhamento estratégico da gestão das pessoas ao negócio da empresa.

A área de Recursos Humanos é integrante do comitê responsável pelo planejamento estratégico da empresa, caracterizando uma ampla participação nas decisões estratégicas da Rhodia. Além de participar nas decisões tomadas pelo comitê, também é responsável pela estrutura logística para a realização dos trabalhos.

Neste último ano, a Empresa vem buscando introduzir uma nova cultura que é a cultura do Espírito Rhodia, considerada base das políticas de Recursos Humanos. Esta iniciativa tem o objetivo de adequação à necessidade de inovar sempre, imposta pelo dinamismo do Setor Químico, e também adequação a uma cultura de resultados, na qual está baseado o crescimento da Rhodia.

O Espírito Rhodia baseia-se em três valores:

- Conquista, Exigência e Coesão

#### **“Conquista**

*O espírito de conquista se traduz pela vontade firme de inovar, de acreditar, de criar valor e melhorar constantemente, para garantir o futuro da Empresa. As equipes são responsáveis, autônomas e realistas, capazes de desenvolver trunfos estratégicos face à concorrência; são ofensivas, rápidas e se antecipam para que a Rhodia adquira posições de liderança em cada um dos negócios em que atua. A conquista se exprime também pela pro-atividade com os clientes e pelo orgulho do sucesso obtido em conjunto com eles.*

#### **Exigência**

*Em nível individual, a exigência se traduz pelo engajamento de cada um. Pela coragem de exprimir suas opiniões, respeitando sempre a opinião dos outros; aceitar a arbitragem; agir e implementar as decisões tomadas. A exigência incita a considerar a solução dos problemas como uma oportunidade de progresso. O reconhecimento é baseado na medição objetiva dos resultados e na avaliação dos comportamentos. Realizar o prometido e melhorar constantemente as performances.*

### **Coesão**

*Complemento indispensável da autonomia, a coesão se manifesta por uma ótima cooperação entre as equipes, que funcionam sistematicamente em redes. A força do Grupo se apóia nas estruturas dos projetos, nos programas transversais e no desenvolvimento dos recursos raros (humanos, tecnológicos e financeiros). Os sucessos obtidos são largamente comunicados dentro da Empresa e o orgulho é compartilhado entre todos na Rhodia” (Rhodia, 1999).*

Essa linha está sendo desenvolvida desde 1999 e divulgada em toda a organização. Os valores foram definidos através de grupos de trabalho, formados pelos funcionários de todos os níveis, que discutiram os valores da Rhodia e elaboraram os três princípios básicos. Para a divulgação e conscientização foram usadas dinâmicas de grupo, cartazes, *banners*, reuniões setoriais para discussão e um filme produzido especialmente para a ocasião denominado “Espírito Rhodia”.

Segundo informações do Gerente de Recursos Humanos, o Espírito Rhodia inicia o delineamento de uma nova forma de trabalho baseada no comprometimento das equipes com os resultados esperados pela Empresa. A partir de então, a Empresa buscou intensificar o seu espírito de trabalho em equipe, desenvolvido já há algum tempo. As equipes são formadas nas áreas de trabalho e relacionam-se diretamente umas com as outras, o que proporciona a compreensão do funcionamento dos processos como um todo e da importância de se fazer bem feito, evitando retrabalhos. As equipes são apoiadas pelas áreas de distribuição, armazenamento, laboratórios, recursos humanos, etc. Segundo avaliação dos entrevistados, o trabalho em equipe tem aumentado o nível de responsabilidade de cada um em relação às suas tarefas diárias, mas também otimiza os resultados e a satisfação do grupo como um todo em função de uma maior liberdade de atuação. O líder de cada equipe é o gestor de recursos humanos do grupo, recebendo suporte da área de RH da Unidade.

Em relação às políticas de recursos humanos a Rhodia tem procurado adequá-las, para que sejam atrativas e justas para aqueles que nela trabalham (Rhodia 2000).

Segundo palavras do Gerente de Relações Sociais,

*“A Rhodia imagina ser uma empresa onde ela permita aos empregados encontrarem desafios, realizarem uma carreira, aprenderem constantemente, serem respeitados como profissionais e como pessoas, e naturalmente receberem uma justa retribuição pelo trabalho que fazem, (...) O resto são detalhes: a Rhodia como qualquer grande empresa oferece bons benefícios, uma política de participação nos resultados, tem remuneração variável a nível de gerência, os empregados podem ser acionistas da empresa.”*

Os subsistemas de Recursos Humanos atuam procurando seguir esta filosofia.

Em relação a Recrutamento e Seleção, existe uma política de contratação de funcionários com, no mínimo, segundo grau, mesmo para os níveis hierárquicos mais baixos da Empresa. Existe também uma tendência de contratação externa apenas para os níveis de iniciantes, em função da política de aproveitamento interno, ou seja, para qualquer vaga existente, a Rhodia só buscará recursos no mercado externo se internamente não houver ninguém que preencha os requisitos da vaga. Na medida do possível, sempre ofereceu oportunidades de carreira para seus funcionários, porém desde maio de 1998 o recrutamento interno foi intensificado através da Política de Recrutamento Aberto. A UQSA iniciou um piloto deste projeto, que logo em seguida foi expandido para toda a empresa. Esta política caracteriza-se pelo recrutamento aberto para todas as unidades da Organização, o que possibilita ao funcionário concorrer a vagas em qualquer uma das unidades. Estas vagas são divulgadas em murais, intranet, correio eletrônico, etc. e os funcionários podem se candidatar livremente, desde que preencham os requisitos definidos. Concomitantemente são divulgados os requisitos da mesma, a área, a chefia, bem como o nível salarial.

Segundo um dos entrevistados, o recrutamento interno também estimula os funcionários a buscarem desenvolvimento, na medida em que ele percebe que não tem as características para a vaga de seu interesse, pode motivar-se a “correr atrás do prejuízo” fazendo cursos, engajando-se mais no seu trabalho, participando do Projeto de Empregabilidade (que é voluntário), etc.

Embora a Empresa tenha preferência pelo recrutamento interno, ela disponibiliza alguns canais de recebimento de currículos de candidatos externos que são: correio e

internet. Os currículos são recebidos pela pessoa responsável pelo recrutamento e seleção, têm validade de um ano, na maioria dos casos, mas para algumas vagas mais específicas ou difíceis de encontrar no mercado, são arquivados por um tempo de até dois anos.

Foi salientado pelos entrevistados pertencentes à área de Recursos Humanos que, com as alterações dos perfis profissionais, provocadas pela cultura do Espírito Rhodia, nestes últimos meses a Empresa tem buscado um número maior de profissionais no mercado externo, em função do recrutamento interno não conseguir encontrar pessoas que preencham os requisitos das vagas. De certa forma, isto parece um pouco contraditório visto que o Espírito Rhodia foi estruturado com a participação dos funcionários e que, portanto, deveriam estar adequados as suas exigências.

A Empresa tem também um Programa de *Trainees* que é corporativo e bastante forte. Existente há 10 anos, ocorre todos os anos, nos meses de setembro a novembro, e contrata aproximadamente 32 *trainees* a cada ano. Este Programa pode ser considerado a maior porta de entrada de pessoas do mercado de trabalho externo. Existe uma política consistente de formação desses profissionais e posterior aproveitamento interno, em funções consideradas estratégicas da empresa.

A justificativa para tal, segundo o Gerente de Recursos Humanos, é que nos últimos tempos a Empresa vinha perdendo mais de 60% dos seus *trainees*. Ele explica esta situação pelo fato de que:

*“... a Rhodia é uma grande formadora e as empresas sabem disso, e tem algumas empresas que tem um plano de carreira bastante contundente, mais forte do que a Rhodia, justamente para atrair estes profissionais que depois de dois ou três anos de formados, eles puxam. E a Rhodia neste ponto está mudando, (...) dando desafios e também remunerando, tendo benefícios adequadamente, para poder segurar e manter estes profissionais”.*

Uma das entrevistas realizadas exemplifica essa iniciativa de oferecer desafios para os funcionários que tem potencial, oriundos principalmente deste Programa, não existindo restrição à pouca idade, desde que tenham as habilidades para tal. Trata-se de

um Chefe de Produção, da linha de produtos de Silicone, de faixa etária de 25 a 30 anos e que está no cargo há 8 meses. Seu tempo de empresa é de 3 anos, entrou como estagiário de Engenharia Química, após passou a Engenheiro de Processos *Trainee*, e hoje é Chefe de Produção, desempenhando atividades de gerenciamento de recursos humanos (Modelo de Consultoria Interna), gerenciamento de custos de manutenção e de produção, investimentos na fábrica, programa WCM, SPRING e 5S's, entre outras.

Este exemplo não é único. A Coordenadora de Recursos Humanos, além das atividades de recrutamento, seleção e desenvolvimento, coordena também todas as atividades do Projeto de Desenvolvimento da Empregabilidade. Está a 2 anos e 6 meses na Rhodia (a diferença é que ela não é oriunda do Programa de *Trainees* e sim do Programa de Estágios) e também está na faixa etária de 25 a 30 anos.

O Gerente de Recursos Humanos da UQSA justifica isso como uma forma de proporcionar oportunidades e desafios para os funcionários considerados potenciais, mesmo que tenham pouca idade. Para tanto utiliza-se de um acompanhamento formalizado através de uma avaliação de competências e de uma avaliação de desempenho, realizados uma vez por ano e que objetivam avaliar tanto os conhecimentos técnicos como os aspectos comportamentais que, na maioria dos casos, têm importância maior na avaliação. Percebe-se, aqui, que as idéias de ampliação das qualificações tendo por base aspectos relacionados a atitudes e características subjetivas, apresentadas por autores como Carvalho (1994), Deluiz (1998), Leite (1994), Hirata (1994), entre outros, são comprovadas pelos dados levantados.

Os resultados das avaliações são analisados em relação ao alcance das metas e aos potenciais do funcionário alinhados à estratégia do negócio da Empresa, podendo-se chegar a uma proposta de formação, de desenvolvimento e de carreira.

Nesse processo de avaliação, o papel da área de Recursos Humanos é de coordenação, procurando zelar pela preservação dos aspectos metodológicos dos

instrumentos e orientar os líderes, ou seja, ela atua como uma consultoria interna, auxiliando nas dúvidas surgidas, e não executando as atividades.

Os funcionários identificados como potenciais (para cargos em outras unidades, de níveis superiores ou até mesmo para oportunidades de expatriação) pelas avaliações, podem ser convidados a participar de processos seletivos, porém passarão pelas mesmas etapas dos demais candidatos (oriundos do recrutamento aberto), e podem, ou não, ser aprovados para a vaga.

Existe um plano de carreira, para o pessoal operacional, com quatro níveis: C, B, A e chefe de seção, caracterizando-se como um plano de curto prazo com aumentos semi-automáticos, ou seja, está vinculado a tempo de trabalho (quando o empregado completar determinado tempo no cargo pode ser avaliado) e a uma avaliação informal da chefia imediata.

Com relação ao acompanhamento dos *trainees*, durante o período de formação eles estão em permanente avaliação, recebendo um acompanhamento formal e *feedback* dos líderes imediatos, assim como dos coordenadores do Programa. Quando deixam de ser *trainees*, entram nos moldes de avaliação dos demais funcionários (informal e realizado diariamente pelas chefias imediatas).

Segundo os entrevistados e o próprio Gerente de Recursos Humanos, a política de remuneração não é considerada uma das mais agressivas, podendo ser enquadrada como mediana. A Empresa tem, há aproximadamente quatro anos, um programa de remuneração variável, aplicado a todos os níveis organizacionais e associado ao atingimento de metas. As metas alcançadas são pagas semestralmente (antes o pagamento era anual), quando é realizado o processo de avaliação do atingimento das mesmas e a estipulação das metas para o semestre seguinte. Tem também um Programa de Participação nos Lucros ou Resultados, que é uma política um pouco menos agressiva pois não está vinculada ao alcance de metas, e que pode chegar a 1 ou

2 salários a mais por ano. Segundo o Gerente de Recursos Humanos, a tendência é de que a remuneração variável ganhe cada vez mais espaço.

A política de benefícios é considerada, pelos entrevistados e funcionários em geral (segundo o Gerente de Recursos Humanos), como um diferencial, embora ela não ofereça nada incomum. Segundo um dos Chefes de Produção entrevistado, o diferencial está na qualidade dos benefícios oferecidos. Ela oferece assistência médica e odontológica, um fundo de pensão, no qual a pessoa pode pagar até 4% da sua remuneração e a Empresa coloca mais 4%, e recebe um benefício de até 60% do valor de seu salário atual. Este fundo é considerado um diferencial em relação ao mercado.

No que se refere às aposentadorias, oferece a seus funcionários um especialista de benefícios que recolhe as entradas de aposentadorias, encaminha, conta o tempo de serviço e atua como um consultor orientando os funcionários nas medidas que precisam tomar. Tem também uma cooperativa que funciona como financeira (realizando empréstimos a juros bem inferiores aos do mercado), loja de departamentos e supermercado, além de distribuir muitos brindes e prêmios. Os empréstimos ou compras efetuadas na cooperativa podem ser descontados em folha de pagamento parceladamente. Para alguns níveis (gerências e executivos), são oferecidos carros com seguro e seguros residenciais.

Tem, ainda, uma política de idiomas que oferece bolsas de 80% a 100%. Para cursos de especialização, que tenham afinidade com a área de trabalho, também é oferecida uma bolsa de 80% a 100%, dependendo da entidade, por exemplo, Fundação Dom Cabral e USP é paga uma bolsa de 100%.

As políticas de idiomas e de especializações também fazem parte da política de desenvolvimento, que está dividida em três grandes partes:

- 1) O Projeto de Desenvolvimento da Empregabilidade
- 2) Os negócios da Rhodia
- 3) O desenvolvimento individual

Os treinamentos voltados para os negócios e para o desenvolvimento individual são de participação obrigatória, visto que precisam atender necessidades identificadas e que refletem-se na realização dos objetivos do grupo. Os treinamentos oferecidos pelo Projeto de Desenvolvimento da Empregabilidade são de caráter voluntário, cabendo ao funcionário avaliar se terá valor agregado ou não participando do treinamento.

A área de desenvolvimento tem a preocupação de atender às novas exigências em termos de qualificação que estão sendo impostas aos empregados e, conseqüentemente, à empresa, pois precisa ter funcionários capacitados para competir em um mercado globalizado e altamente concorrido.

Conforme o Gerente de Recursos Humanos, dentre as novas exigências de qualificação que estão sendo sentidas pela Empresa, é possível sintetizar algumas de caráter mais técnico como, por exemplo, conhecimento em línguas, curso de operador químico, conhecimentos de informática, mas também uma série de características ditas comportamentais tais como: iniciativa, proatividade, espírito de equipe, dinamismo, habilidade de relacionamento, senso de humor, saber aprender, foco em resultados, entre outras que serão abordadas no capítulo 10, referente à análise dos dados.

A Rhodia sempre foi uma empresa preocupada com a qualificação de seus funcionários, até mesmo porque o setor onde atua é extremamente dinâmico, com inovações tecnológicas constantes. Neste ponto o Projeto de Desenvolvimento da Empregabilidade tem contribuído na preparação dos funcionários para as novas exigências de qualificação.

### **6.1.3 O Projeto de Desenvolvimento da Empregabilidade**

A UQSA foi escolhida como a unidade piloto para a implantação do Projeto de Desenvolvimento da Empregabilidade que existe formalmente desde 1996 e aplica-se a todos os funcionários da Unidade.



O principal objetivo do projeto é de:

*“Construir um processo de desenvolvimento contínuo da empregabilidade que dê aos seus empregados condições de se manterem permanentemente dentro dos requisitos de competência exigidos pela empresa e/ou pelo mercado de trabalho” (Rhodia, 1996).*

Segundo palavras do Presidente da Rhodia S/A, Sr. José Carlos Grubisich<sup>20</sup>, com o Projeto de Desenvolvimento da Empregabilidade ...

*“ ... queremos preparar a organização para os novos desafios que o mundo, e em especial o mundo do trabalho, vem nos apresentando. Queremos proporcionar aos nossos empregados condições para que se mantenham permanentemente preparados para enfrentar as demandas de qualificação que estão surgindo a cada momento, e que nem sempre são previsíveis. Precisamos estar aptos a desaprender e aprender com uma velocidade e uma autonomia maiores do que as que estamos habituados” (CASALI, 1997, p. 8).*

O termo empregabilidade, na época da concepção do programa, ainda era um termo bastante novo e, para que o entendimento a respeito do mesmo fosse uniforme em toda a empresa, a Rhodia, através de um comitê formado por representantes dos empregados da UQSA, da direção da UQSA e do sindicato, denominado Comitê Consultivo, definiu o seu conceito de empregabilidade:

*“Condição daquele que, apesar das mudanças no mundo do trabalho, não deixa de estar apto para nele permanecer” (Casali, 1997, p. 263).*

Dentre os objetivos de curto prazo do Projeto esteve a realização de uma avaliação da qualificação educacional dos empregados da UQSA, considerando o conjunto de habilidades e conhecimentos efetivamente detidos, bem como uma avaliação do potencial de aprendizagem dos trabalhadores. Foi realizada também uma avaliação do impacto das novas tecnologias da indústria química e das novas formas de organização do trabalho nas necessidades educacionais dos empregados. Essa pesquisa, denominada “Pesquisa Educacional” foi realizada no período de 27 de fevereiro a 14 de março de 1996, em parceria com a PUC-SP, que teve a responsabilidade de levantar e tratar os dados. Dos 499 empregados existentes na UQSA na época da

---

<sup>20</sup> José Carlos Grubisich foi nomeado Vice-Presidente da Rhodia Mundial, desde o mês de maio passado, tendo assumido o seu lugar o administrador de empresas Walter Cirillo.

pesquisa, 433 responderam a um questionário individual e outros 30 participaram de entrevistas de profundidade realizadas em grupos, constatando-se 92,8% de participação. A análise dos resultados da pesquisa foi feita pelo Comitê Consultivo do Projeto. Os resultados foram publicados para toda a comunidade Rhodia através de uma cartilha elaborada especificamente para este fim.

A partir da análise dos resultados desse trabalho, a Empresa construiu um Plano Educacional para a UQSA, compondo, assim, os primeiros conteúdos a serem desenvolvidos pelo Projeto de Desenvolvimento da Empregabilidade.

Conforme dados obtidos, 18,2% dos funcionários acharam que era necessária a realização de cursos ligados à atividade profissional e 18% eram necessários cursos de informática e, razão pela qual foram organizados logo após a divulgação dos resultados esses dois tipos de curso. Para atender à necessidade de cursos ligados à atividade profissional, foi realizado o curso de Operador Químico I e cursos de Windows e Microsoft Office, para atender a necessidade de cursos de informática. Todos os cursos contam com uma participação grande dos funcionários, sendo importante destacar que eles são realizados fora do horário de trabalho e não caracterizam pagamento de horas extras ou banco de horas.

Foi criado também um espaço no ambiente da fábrica, denominado “Espaço de Aprendizagem”, que os funcionários podem freqüentar durante o turno de trabalho, seja em horários de intervalo ou almoço, onde estão à disposição dos empregados inúmeros recursos tais como: microcomputadores com acesso à internet, televisão e vídeo, biblioteca com livros técnicos, romances, assinatura de revistas e jornais, fitas de vídeo, jogos educativos e testes. Tais recursos podem ser retirados sob empréstimo pelos empregados, ou utilizados no próprio Espaço de Aprendizagem, e têm o objetivo de colaborar no processo de qualificação.

Durante o processo de coleta de dados foi visitado o Espaço de Aprendizagem, com o objetivo de observar o quanto os funcionários usufruem do ambiente e também de

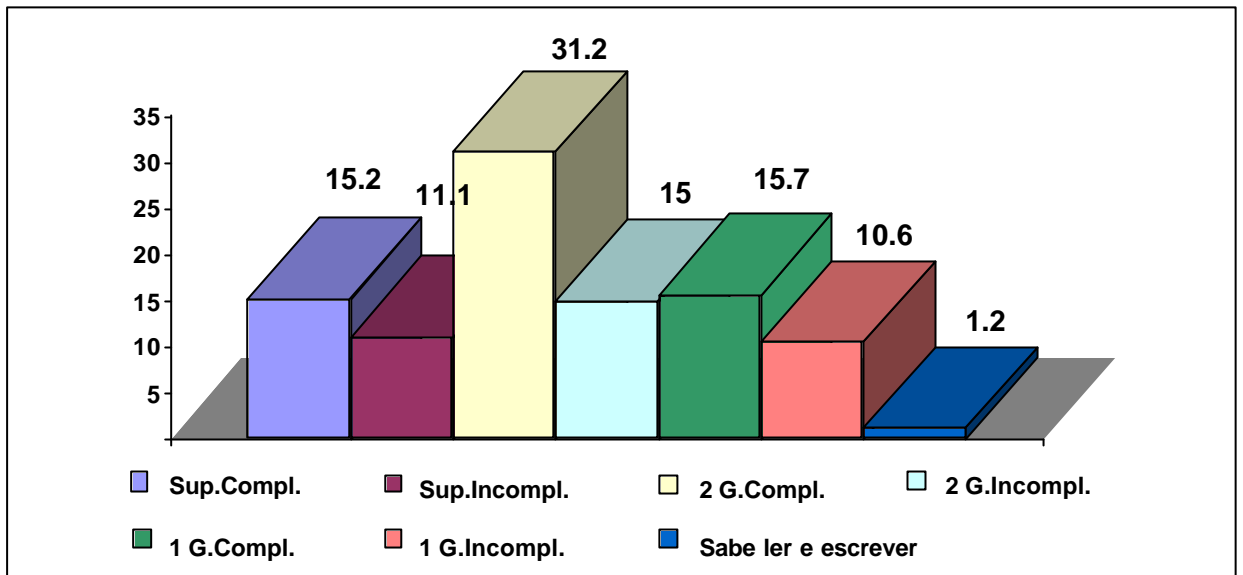
pesquisas em documentos da empresa. A visita teve duração de aproximadamente 5 horas e constatou-se a circulação de cerca de 15 funcionários no Espaço, realizando atividades variadas como acessar internet, assistir televisão (esporte e telejornal) e conversar com os demais colegas presentes, consultar e retirar emprestados livros, revistas e gibis, ler revistas semanais e jornais. Segundo a Coordenadora do Espaço de Aprendizagem, ele é freqüentado principalmente por funcionários da área de produção, sendo pequena a participação de funcionários de áreas administrativas.

O Projeto esteve bastante atuante nos anos de 1997 e de 1998. Em função das inúmeras transformações pelas quais a Rhodia vem passando, teve seu ritmo diminuído até pelo menos o ano passado e, atualmente, passa por um processo de retomada com o agendamento de vários cursos para o segundo semestre deste ano.

Além de conteúdos técnicos a serem desenvolvidos pelo Projeto, foi definida também uma política de formação básica que neste processo de retomada está recebendo atenção especial. Esta atenção especial é baseada na nova política de contratação com escolaridade mínima de segundo grau completo e apoia-se, ainda, nos dados obtidos com a pesquisa que mostram que um universo de 42.5% dos funcionários da UQSA possuem escolaridade inferior ao que está sendo exigido nas contratações novas. Ver FIGURA 8 a seguir.

Não é política da Empresa custear esta formação básica, mas ela está firmando convênios com escolas, com preços acessíveis com o objetivo de incentivar os seus funcionários a concluírem a formação básica. A estimativa é de que para formar todos os funcionários, com primeiro grau pelo menos, deve demorar em torno de três anos. Depois pretende incentivar a formação de segundo grau.

Em termos gerais, o Projeto de Desenvolvimento da Empregabilidade tem proporcionado oportunidades de qualificação aos funcionários, tanto através dos cursos e seminários, mas também pelo Espaço de Aprendizagem.



**FIGURA 8.** A Formação Escolar dos Empregados na UQSA

Fonte: Pesquisa Educacional Rhodia (1996)

Um comentário feito por um dos Chefes de Produção refere-se ao fato de que, há pouco tempo atrás, não se poderia imaginar, principalmente funcionários de fábrica, de linha de produção, operando microcomputadores, acessando internet, e-mail e chats.

O Projeto de Desenvolvimento da Empregabilidade, ao ser comparado com políticas de desenvolvimento praticadas por outras empresas, não apresenta muitos diferenciais. Destaca-se apenas o fato dele ter como enfoque preparar o funcionário não só para o exercício de atividades dentro da Empresa, mas também, em virtude da redução dos postos de trabalho, prepará-lo para uma possível recolocação no mercado de trabalho.

Sendo assim, o Projeto tem dois enfoques: o primeiro, e mais importante, de acordo com os entrevistados, é de aumentar o nível geral de competência da empresa, através de maior capacitação dos indivíduos, e o segundo, tido como uma nova relação social com os empregados, que é de prepará-los para um possível recolocação no mercado, tendo em vista que uma demissão pode ocorrer a qualquer momento (Carvalho, 1997). Esses dois enfoques estão documentados nos materiais do Projeto, consultados em pesquisa documental realizada junto à Empresa, embora apenas iniciativas para a realização do primeiro enfoque tenham sido constatadas na prática.

## 6.2 A Oxiteno

A Oxiteno é uma empresa totalmente nacional, que atua, entre outros, no setor Químico, sendo uma das maiores companhias químicas do Brasil. É controlada pelo Grupo Ultra e conta hoje com um número aproximado de 915 funcionários.

O Grupo Ultra iniciou suas atividades em 1937, com Ernesto Igel fundando a Companhia de Gás a Domicílio - futura Companhia Ultragaz - utilizando cilindros de gás adquiridos da Companhia Zeppelin e introduzindo na vida brasileira o GLP como gás de cozinha. O fogão a gás passa a substituir os tradicionais a lenha e, em menor escala, os fogões a álcool, querosene e gás de carvão mineral. A Companhia começa a operar com uma frota de 3 caminhões e 166 clientes.

Entre 1941 e 1945, com a Segunda Guerra Mundial, é interrompido o suprimento do mercado nacional de gás dos Estados Unidos e a Ultragaz passa a trazer gás da Argentina, com significativos esforços de operacionalização. Em 1950, para tornar-se competitiva ante as primeiras empresas estrangeiras que chegam ao mercado, a Ultragaz adquiriu um navio para o transporte de GLP a granel, desembarcando no porto de Santos. Tendo terminais e navios próprios, a empresa garante o seu suprimento. Nesse mesmo período implanta um sistema de entrega automática marcado pelo slogan "Semana sim, semana não, Ultragaz no seu portão". Na oportunidade, a Ultragaz possuía uma clientela de cerca de 70 mil consumidores.

Pela demanda crescente do mercado, foi criada também a atual Transultra, empresa especializada no transporte rodoviário e armazenamento de produtos químicos e petroquímicos. Doze anos depois, foi fundado o Tequimar, que passou a responder pela área de armazenamento.

Em 1970, ocorre a criação da Oxiteno S.A. e o Grupo Ultra inicia sua participação na construção do parque industrial nacional no setor petroquímico. A unidade, localizada no Pólo Petroquímico de Mauá (SP), é pioneira na produção de óxido de eteno e seus derivados no Brasil.

O Grupo expande seus negócios no setor Petroquímico e de Distribuição de GLP através de aumentos de capacidade produtiva e aquisições e vende negócios não-prioritários, tais como Ultrafertil, Ultralar e Ultratec Engenharia.

O Grupo consolida o foco de sua operação em torno dos três negócios principais – distribuição de GLP (Empresa Ultragaz), produção de químicos e petroquímicos (Empresa Oxiteno) e transporte e armazenamento (Empresa Ultracargo). Em 1997, introduz o Ultrasystem e inicia o processo de expansão geográfica da Ultragaz através da construção de novas bases de engarrafamento de GLP e finaliza a expansão das plantas da Oxiteno no Pólo Petroquímico de Camaçari (BA).

A Oxiteno tem uma representatividade bastante grande dentro do Grupo Ultra pois, como já referido anteriormente, é uma das maiores companhias químicas do País, com ampla atuação no mercado interno e externo. A Empresa opera com quatro diferentes unidades industriais, que são as seguintes:

❖ Unidade de Camaçari (BA)

Esta unidade industrial está instalada no Complexo Petroquímico de Camaçari, na Bahia, e é a maior produtora de óxido de eteno e seus derivados da América Latina. Nela foram introduzidas melhorias tecnológicas, modificações de processo, adição de novas instalações e modernização de todo o sistema de controle, não só com o objetivo de atender o mercado interno, mas também de assegurar presença no mercado externo. Os principais produtos dessa unidade são: óxido de eteno (250.000 t/ano), etilenoglicóis (285.000 t/ano), etanolaminas (30.000 t/ano), éteres glicólicos (25.000 t/ano) e etoxilados (100.000 t/ano).

❖ Unidade de Tremembé (SP)

Produz especialidades químicas por processos de sulfatação/sulfonação, polimerização, amidificação e esterificação, entre outros. Os principais produtos dessa unidade são: sulfatados e sulfonados (30.000 t/ano), fluidos funcionais (3.000 t/ano),

ésteres (5.000 t/ano), amidas (5.000 t/ano), betaínas (10.000 t/ano), naftalenos sulfonados (3.000 t/ano), polímeros (2.500 t/ano) e especialidades (2.000 t/ano).

❖ Unidade de Triunfo (RS)

Os principais produtos dessa unidade são metil-etil-cetona (33.000 t/ano) e sec-Butanol (35.000 t/ano), dos quais é a única produtora nacional.

❖ Unidade de Mauá

Foi a primeira unidade de produção da Empresa e será abordada com detalhes no tópico seguinte, pelo motivo de ser a unidade pesquisada neste trabalho.

As operações da Oxiteno como um todo iniciam na segunda geração petroquímica e se estendem às especialidades químicas, atendendo a vários segmentos de mercado, destacando-se os de agroquímicos, alimentos, cosméticos, couros, detergentes, embalagens para bebidas, fios e filamentos de poliéster, fluidos para freios, petróleo e tintas e vernizes.

Em Pesquisa e Desenvolvimento, aloca cerca de 2% da receita anual. Seu Centro de Pesquisa e Desenvolvimento está localizado no município de Mauá (SP), junto ao Complexo Industrial de Mauá, e oferece suporte técnico às relações comerciais com seus clientes. Os laboratórios e as plantas piloto contam com equipamentos e instrumentos, com elevado grau de automação, que permitem realizar o estudo de aplicações e o desenvolvimento de produtos e de processos, visando o atendimento das necessidades dos diferentes segmentos de mercado onde a Empresa atua.

O Centro de Pesquisa e Desenvolvimento conta também com instrumentação analítica, utilizada para acompanhamento dos trabalhos de desenvolvimento, bem como para monitorização dos produtos atualmente fabricados e para modelagem de novos produtos, servindo também para apoio aos trabalhos de clientes.

O Sistema da Qualidade Oxiteno, formalmente estabelecido desde 1979, atendendo aos requisitos da ISO 9001, tem como objetivo assegurar a qualidade de seus produtos e serviços, de modo a atender às necessidades e expectativas de seus clientes.

Atualmente, a Empresa tem como objetivo a busca da Qualidade Total, ou seja, a certificação de todas as suas áreas, estando muito envolvida neste programa. Possui também a Certificação QS 9000/98, exigida pelas principais empresas do setor automobilístico, e é a primeira empresa do gênero a receber esta certificação.

### 6.2.1 A Unidade de Mauá

Está localizada na cidade de Mauá, região da Grande São Paulo e foi a primeira unidade de produção da Oxiteno. Foi também pioneira na produção de óxido de eteno e derivados no Brasil. Hoje, produz vários produtos obtidos a partir de reações de alcoxilação, alquilação, esterificação e formulações de tensoativos.

As unidades de processo são as seguintes:

Unidades de Processo	Capacidade (t/ano)
Óxido de Eteno	52.000
Etilenoglicóis	25.000
Éteres Glicólicos	32.000
Acetatos	32.000
Fluidos Funcionais	20.000
Álcoois Naturais C4 e C5	10.000
Etoxilados / Propoxilados	16.500
Alquilados	17.300
Ésteres	3.100
Emulsificantes	1.300

Fonte: Oxiteno (2000).

Conta com aproximadamente 354 funcionários<sup>21</sup>, sendo que, destes, 234 são funcionários celetistas, 16 estagiários e 104 funcionários terceirizados. Os funcionários terceirizados existentes hoje na Empresa trabalham em áreas consideradas não-fim como, por exemplo, limpeza e jardinagem, segurança patrimonial, vigilância, alimentação, transporte e uma parte da manutenção.

<sup>21</sup> Dados referentes ao mês de agosto/2000.



Há cerca de dois meses contava com um grupo de funcionários terceirizados trabalhando em funções de produção. Segundo justificativa de um Supervisor de Produção entrevistado, estas terceirizações existiam já há algum tempo e tinham o objetivo de redução de custos de pessoal. Porém, com o tempo e as exigências de qualidade, redução de retrabalho, otimização dos resultados, etc. foi possível perceber que a empresa pagava um valor considerado alto por aquele funcionário terceirizado e acabava recebendo em troca um serviço de baixa qualidade e baixo comprometimento. O baixo retorno era atribuído ao fato de que eles não recebiam cesta básica, não tinham assistência médica, não participavam do Programa de Participação nos Lucros, enfim não participavam da política de benefícios, de desenvolvimento, etc.

A Oxiteno optou por realizar uma avaliação funcional desses terceirizados, e aquelas pessoas que tinham condições de atender às expectativas da Empresa foram contratadas, eliminando assim todos os funcionários terceirizados trabalhando na produção. Tais contratações acarretaram um aumento no quadro de pessoal de cerca de 15 pessoas.

Conforme um dos Supervisores de Produção,

*“... os coitados terceirizados ficavam de fora só lambendo os beiços, porque (...) eles trabalham igual ao pessoal daqui (...) pelo que tenho lido e acompanhado várias empresas estão percebendo que isto não teve ganho e a Oxiteno deu um passo à frente (...) acho que isso foi um grande avanço, tanto na parte que nós vamos ter eles como parceiros mas até como justiça social”.*

Ainda em relação à forma de gestão, a Empresa destaca o fato de ter passado por um processo de reestruturação do seu modelo de gestão, vindo a atuar de forma mais social e participativa. O sistema de comunicação passou a ser mais horizontalizado, ou seja, houve uma abertura e os funcionários passaram a participar de decisões e planejamentos que até então cabiam exclusivamente a diretores e gerentes.

A Empresa vem realizando também um programa gradativo de *downsizing*<sup>22</sup>, onde os níveis hierárquicos estão sendo reduzidos com o objetivo de diminuir custos, agilizar o processo decisório, melhorar a comunicação interna e aproximar os funcionários. Isto tem sido visto pelos entrevistados como uma vantagem, visto que diminuem os filtros para o recebimento e transmissão das informações, amenizando a possibilidade de distorções e diminuindo o tempo de resolução dos problemas. Adotou, também, o sistema de trabalho em células, sendo a Unidade de Mauá o projeto piloto. O trabalho em células funciona conforme descrito a seguir.

A Unidade de Mauá foi dividida em quatro células: Célula Gestora, integrada pelo gerente da Unidade, a área de RH, área de saúde, segurança, meio ambiente e qualidade, informática e processos; Célula Produtora, cuja atividade-fim é produzir e constitui-se do pessoal que faz o produto; Célula de Suporte, que é formada pela área de manutenção, onde tem-se eletricitas, mecânicos, caldeiros e objetiva possibilitar a produção; e a Célula Tática, que faz o elo entre a área comercial e a área produtiva, tanto no recebimento da programação da produção, na aquisição e recebimento das matérias-primas e na distribuição do produto final, constitui-se da programação e controle de produção e movimentação de produto. No passado, existia uma outra célula chamada Célula de Sustentação, que tratava de atividades de saúde, segurança, meio ambiente, qualidade, informática e processos, mas que foi incorporada à Célula Gestora.

As gerências intermediárias entrevistadas levantaram algumas vantagens em relação ao trabalho em célula, que podem ser sintetizadas conforme segue.

- Aproximação direta de atividades relacionadas, que agora trabalham juntas, melhorando a qualidade e a segurança das atividades desempenhadas;

---

<sup>22</sup> Downsizing é uma técnica que tem como objetivo específico a racionalização da empresa. No curto prazo envolve demissões, que resultam em redução de custos, reestruturação de ativos e nova focalização dos negócios. A longo prazo, busca a expansão dos mercados da empresa, desenvolver melhores produtos e serviços, modernizar a empresa e, principalmente mantê-la enxuta. (TOMASKO, Robert M., Downsizing: Reformulando sua Empresa para o Futuro. São Paulo: Makron Books, 1992, p. 47-59).

- Aproximação dos gerentes do pessoal do chão de fábrica, que antes não se comunicavam diretamente;
- Melhoria no processo de comunicação e, com isso, maior agilidade no encaminhamento das atividades e resolução de problemas;
- Aumento da participação dos funcionários, com conseqüente aumento também das responsabilidades de cada um em relação ao trabalho realizado;
- Reforço do espírito de trabalho em equipe.

O processo de informatização pelo qual a Unidade vem passando é destacável.

Em 1991, foi realizada a implantação de um sistema de controle operacional da fábrica via computador, que permite controlar processos de estabilização, vazão, pressão, temperaturas, reatores, turbinas, etc. Além da informatização da fábrica, boa parte dos funcionários tem o seu computador, com *softwares* básicos, como editores de texto, planilhas de cálculos, internet, correio eletrônico e intranet, o que não acontecia há pouco tempo atrás.

Para o ano de 2001, a Oxitenos conta com um Plano Diretor de Automação que prevê a substituição do sistema operacional de controle da fábrica, visando a adaptação às inovações tecnológicas ocorridas nessa área e proporcionando melhorias no ritmo da produção, assim como na segurança dos processos e da fábrica. A troca do sistema também objetiva unificar os sistemas de controle utilizados hoje nas quatro unidades produtivas da Empresa, agilizando o processo de comunicação entre as mesmas e também o acesso às informações gerenciais de todas as unidades pela matriz em São Paulo.

Numa avaliação geral do Líder da Célula Gestora sobre a posição da Empresa em relação às inovações tecnológicas, ele diz que:

*“... estamos sempre renovando, antigamente se escrevia tudo a mão, eu não diria que ela é pioneira nesta área, ela é até bem conservadora, mas ela tem acompanhado as evoluções. Para trocarmos um sistema tem que ser bem justificado”.*

Em relação à gestão das pessoas, a Empresa tem procurado adequar-se às novas exigências que têm sido impostas em função do aumento da concorrência. A seguir será tratado este tema.

### **6.2.2 Políticas de Recursos Humanos**

Segundo dados do Responsável de Recursos Humanos, a área de RH da Oxiteno existe desde a criação da primeira unidade da Empresa, está estruturada hoje com 14 pessoas, sendo 1 gerente e 13 consultores internos e, no decorrer dos anos, sofreu alterações significativas no seu papel. Até o fim da década de 80 e início da década de 90, o papel da área de RH era bastante operacional, com preocupações relativas à folha de pagamento e cumprimento das obrigações legais, sem envolvimento em atividades estratégicas e com uma estrutura bastante inchada: três ou quatro gerentes (praticamente um para cada subsistema de RH), chefes de seção, analistas juniores, plenos e seniores, auxiliares e secretárias.

Em 1992, ocorreu a aquisição pelo Grupo Ultra da empresa Ultraquímica, que passou por um processo de fusão com a Oxiteno, prevalecendo o nome Oxiteno.

A partir dessa aquisição e com as novas exigências do mercado ocasionadas pela globalização e pelo aumento da concorrência, a Empresa sentiu necessidade de mudar a sua forma de gestão. Nesse momento, também percebeu que a área de RH era fundamental para a realização das mudanças necessárias, com isso a área ganhou importância nas decisões consideradas estratégicas.

Como referido anteriormente, uma das transformações pela qual a Empresa passou, principalmente na área de RH e nas unidades produtivas, foi a horizontalização dos níveis hierárquicos e conseqüente enxugamento do quadro de pessoal. Na área de RH, a figura do chefe de seção foi aos poucos sendo eliminada e as responsabilidades compartilhadas com o grupo de trabalho, que responde diretamente a um único Gerente

de Recursos Humanos. Nas unidades fabris, também a figura do chefe de seção está sendo eliminada aos poucos, permanecendo a figura do líder, que é um operador como os outros, mas que possui características de liderança que permitem o gerenciamento do grupo, mesmo não formalmente.

Percebe-se, aqui, também um aumento das responsabilidades dos profissionais que passam a assumir atividades antes desempenhadas por gerentes, ocorrendo uma ampliação do escopo das funções, com o conseqüente aumento das responsabilidades, como já foi dito, e cobranças por resultados.

O modelo de administração de recursos humanos da Empresa aos poucos migrou do Modelo Burocrático (Fischer, 1998) para o Modelo Competitivo (Fischer, 1998), mesclando com o Modelo Estratégico (Fischer, 1998), através de uma administração estratégica de recursos humanos para a obtenção de vantagens competitivas, e com o Modelo de Consultoria Interna (Orlickas, 1999). Os profissionais de RH passaram a desempenhar a função de Consultores Internos e, num primeiro momento, tiveram o seu trabalho organizado por especialidade, ou seja, existia um Consultor de Remuneração, um de Treinamento e Desenvolvimento, um de Recrutamento e Seleção, e assim por diante. De 3 ou 4 anos para cá a Empresa tem optado por uma integração maior das especialidades, ou seja, o trabalho do consultor interno está organizado por processo, quando é de especialidade ou corporativo, e por negócio, no plano tático. Isto significa que cada consultor cuida de uma (ou mais) unidade de negócio da Empresa, atuando de forma integrada. Mas se o projeto é corporativo ou exige um especialista, ele pode atuar como tal, mesmo que a unidade não seja de sua responsabilidade.

Essa forma de atuação faz com que os consultores estejam bastante envolvidos em todos os níveis de atividades da Empresa. Outro aspecto que contribui para o envolvimento dos consultores é a política de desenvolver todos os projetos internamente (ou pelo menos quase todos) com a participação da área de RH, ou seja, não há política de contratação de consultorias externas. Para o Supervisor de RH isto é muito bom, pois

os funcionários sentem-se valorizados e demonstra a importância e o espaço que a área de RH vem ganhando nos últimos anos.

Os projetos nos quais a área de RH está envolvida atualmente dizem respeito à Pesquisa de Clima Interno, ao Programa de Desenvolvimento Gerencial, ao Diagrama de Capacitação Operacional, entre outros.

A área de RH também tem demonstrado ativa participação, principalmente de dois anos para cá, no planejamento estratégico da Empresa, que é realizado para o período de três anos, com um foco especial no planejamento do ano seguinte. O Supervisor de Recursos Humanos descreve como ocorre esta participação:

*“Como nós estamos trabalhando por cliente, cada cliente participa do desenvolvimento do plano de ação para o ano seguinte. (...) E a gente (o RH) participa da confecção destes planos, (...) sejam eles técnicos ou não. Por exemplo, colunas de destilação, não pode opinar muito mas pode fazer interferências no sentido de que pessoas estarão trabalhando neste projeto, que tipo de qualificações são necessárias, se vai precisar contratar terceiros, quantos são, prever o valor orçamentário, (...) O RH vem participando por área e no globalizado junto com a diretoria, naquelas metas que são para a empresa toda”.*

Todas essas modificações podem ser atribuídas ao fato da Oxiteno buscar manter-se em um mercado extremamente competitivo que é o Químico, e ter percebido que é através das pessoas, do capital intelectual que conseguirá isto. Ela acredita que são as pessoas que detêm o conhecimento necessário para mantê-la competitiva e, por este motivo, investe nelas.

O exposto acima ratifica o que Frigotto (1996) aborda, quando levanta a questão da preocupação das empresas com os seus funcionários. Segundo o autor, este discurso tem origem muito mais na necessidade da empresa de adaptar-se a um mercado extremamente competitivo, do que numa consciência em relação aos seus recursos humanos. Há uma retomada da teoria do Capital Humano, porém os investimentos feitos em desenvolvimento dos funcionários visam atender necessidades restritas para o desempenho de determinadas funções, ficando a qualificação global dos profissionais prejudicada.

A Empresa realizou, no primeiro semestre deste ano, a sua primeira Pesquisa de Clima Interno, atingindo todas as unidades e níveis da organização. Os resultados foram tabulados com o auxílio de uma consultoria externa, com a justificativa de que era preciso *know how* e isenção. Os resultados globais de cada unidade e da administração central foram divulgados para cada funcionário através de um encarte elaborado especificamente para este fim e onde é descrita a metodologia e os resultados do site. A avaliação dos resultados e a montagem dos planos de ação estão sendo feitas em equipe, pelos grupos de cada site.

Na pesquisa foi levantada a questão da Avaliação de Desempenho, onde os funcionários pediram a adoção de um modelo padronizado e formal, que hoje acontece, porém de forma desestruturada e seguindo os critérios de cada gestor. Todas as sugestões verificadas serão avaliadas e enquadradas em iniciativas de curto, médio e longo prazo, de acordo com seus níveis de prioridade e também viabilidade.

Os resultados gerais da pesquisa foram considerados bons pela Oxiteno, principalmente pelo fato de evidenciarem o sentimento de que as pessoas gostam e sentem orgulho de trabalhar na Empresa, visto que 90% responderam que têm orgulho de pertencer ao Grupo, e este número é maior do que o *benchmarking* de mercado.

A análise dos resultados da pesquisa ainda não foi concluída e deve ser feita de forma participativa, cabendo aos gestores das áreas divulgar o assunto e incentivar os funcionários em geral a participarem dos grupos de trabalho. Um dos Supervisores de Produção justifica que "... aí você tem o comprometimento das pessoas pelas sugestões, pelas conseqüências, por tudo isso."

O Líder da Célula Gestora destaca que "... até agora nós estamos degustando ainda, mas parece que os primeiros impactos foram positivos de forma geral para ações futuras da companhia."

Dentro desse contexto, a Empresa tem procurado adaptar as suas políticas de recursos humanos, que podem ser sintetizadas conforme segue.

A política de recrutamento e seleção da Oxiteno sempre dá preferência para o recrutamento interno, principalmente para cargos seniores e gerenciais. O recrutamento interno é feito para toda a Empresa e a área de RH é responsável por dar suporte aos gestores na formação das pessoas. Para o Supervisor de Recursos Humanos:

*“Se a gente não encontrar esta pessoa é porque o nosso trabalho não está sendo bem feito, tanto dos gestores responsáveis por pessoas, inclusive de desenvolver alguém, como o RH fornecendo suporte.”*

Caso não seja encontrado internamente o candidato adequado para o preenchimento da vaga, o mercado será acionado. A Empresa costuma recorrer ao mercado, quando precisa contratar nos níveis iniciais da organização, ou seja, operadores fabris, auxiliares, etc., porém a principal porta de entrada externa para cargos que exigem mais qualificação é através do Programa de *Trainees*.

O Programa de *Trainees* existe desde 1989, e as seleções são realizadas anualmente no período de setembro a outubro. O Programa é realizado em convênio com a Universidade de São Paulo - USP, Universidade de Campinas – UNICAMP e Universidade Federal de São Carlos – UFSCAR. Quando o Programa de *Trainees* precisa contratar candidatos da área de Administração de Empresas é acionado o convênio com a Fundação Getúlio Vargas - FGV. Para a divulgação do Programa, são realizadas palestras semestrais nas Universidades conveniadas. São contratados por ano de 7 a 10 *trainees* que após o período de formação irão preencher vagas de cargos técnicos na Empresa. A formação desses profissionais dura 18 meses, sendo que nos 12 primeiros meses passa por, no mínimo, 3 áreas que são: Pesquisa e Desenvolvimento, Comercial e Industrial (fábricas e engenharia). Nos últimos seis meses, o *trainee* vai para a área na qual irá trabalhar definitivamente. Uma parte da formação também pode ser realizada no exterior em parceria com clientes e fornecedores que recebem os *trainees* com o objetivo de realização de um estágio nas suas diversas áreas pelo período de 6 meses. A Oxiteno, em contrapartida, recebe no Brasil os estagiários destes clientes e fornecedores.



Existe uma preocupação com o desenvolvimento das pessoas em geral, dentro da organização (até mesmo em função da política de recrutamento interno). Em termos de investimentos em Treinamento e Desenvolvimento, a Empresa tem um orçamento de aproximadamente um milhão de reais para o ano de 2000, valor este que deve ser ultrapassado em função do grande volume de treinamentos que vem sendo realizado. Para 2001, deve ocorrer um incremento significativo desta verba.

Em nível gerencial, possui um programa denominado Plano de Desenvolvimento Gerencial (PDG), que existe desde 1997 e abrange todas as gerências da Companhia. Para a montagem do PDG, foi utilizada a metodologia de mapeamento de perfil comportamental das gerências, através do sistema chamado VECA (Verificação do Comportamento Administrativo), desenvolvido por uma consultoria americana. A metodologia consiste em um questionário de avaliação comportamental a ser respondido pelos executivos e posterior comparação com escores de executivos considerados *benchmarkings* (levantados através da aplicação desta avaliação a vários executivos americanos, sendo que os melhores resultados foram dados como *benchmarkings*). A análise dos resultados foi feita internamente, considerando-se o impacto de cada um dos fatores avaliados para o desenvolvimento das atividades das gerências, procurando realizar uma contextualização para o Brasil, pois os escores são de executivos americanos e, também, uma contextualização para a atividade química que é considerada bastante complexa.

A partir do VECA, foram levantadas necessidades de desenvolvimento, tais como negociação, comunicação, planejamento, gestão de mudanças, entre outras, que ajudaram a formar o PDG.

Para o desenvolvimento das necessidades identificadas pelo PDG, em geral, a Oxiteno realiza um evento anual com a participação do corpo gerencial, em local fora das instalações da Empresa, e eventos no decorrer do ano, que podem ser internos ou externos, com o objetivo de atender as necessidades de cada um.

Com relação ao VECA, a Empresa não pretende utilizá-lo novamente, pelo menos por enquanto, mesmo tendo sido considerados bons os resultados obtidos com ele. Está, agora, partindo para a utilização do Mayer British Type (MBTI), metodologia de mapeamento de perfil psicológico, baseada nas teorias de Yung, composto de 16 tipos de perfis psicológicos. A partir deste instrumento, pode-se ter elementos para saber como e com base em que as pessoas decidem, como orientam e organizam suas vidas, o que as motiva, etc. As respostas são transmitidas aos avaliados através de entrevistas individuais e também grupais, com o objetivo de que seus resultados tragam bons resultados não só para o indivíduo, mas também para o seu grupo de trabalho, favorecendo a troca de experiências e conhecimentos entre eles.

A aplicação de tais avaliações, tanto o VECA como o MBTI, não é feita maciçamente na companhia, seguindo-se a filosofia de aplicar com um objetivo definido, por exemplo, auxiliar na elaboração do PDG. A área de Recursos Humanos da Oxiteno acredita que a aplicação maciça não traria bons resultados em função do volume de informações levantadas e que, conseqüentemente, não seriam bem trabalhadas. Conforme o Supervisor de Recursos Humanos:

*“a gente sabe que algumas empresas fazem assim, contratam uma consultoria e aplicam em 100% dos funcionários, só que fica na gaveta. E se é para ficar na gaveta, a gente prefere não fazer. Temos a certeza absoluta de que mais de 50% ia ficar na gaveta”.*

Para os demais níveis da organização, é utilizada uma ferramenta chamada Diagrama de Capacitação Operacional (DCO). O DCO é elaborado anualmente pelos gestores das áreas, de cada um dos funcionários que compõem a sua equipe. O gestor avalia as habilidades dos funcionários e compara com as habilidades exigidas pelas funções desempenhadas por eles. Elabora, então, uma matriz entre o conhecimento ideal e o conhecimento real, o que permite a identificação dos *gaps*, ou seja, as diferenças entre os conhecimentos que o funcionário deveria ter e os conhecimentos que ele tem, que serão transformadas em necessidades de treinamento, de acordo também com níveis de prioridade. Com esta ferramenta é possível estruturar o plano de

desenvolvimento dos funcionários. Existe o compromisso de realizar, a cada ano, pelo menos 70% dos treinamentos avaliados com prioridade três<sup>23</sup> que, normalmente, são os que estão vinculados aos requisitos da ISO9000 e QS9000, e significa que o funcionário precisa fazer urgentemente o treinamento.

Cabe lembrar que o DCO é um instrumento que objetiva avaliar as competências dos funcionários e não o desempenho dos mesmos. Para a avaliação de desempenho, a Empresa utiliza um instrumento formalizado apenas para os executivos, sendo os demais funcionários avaliados informalmente e sem um modelo padronizado pelos gestores das áreas. Mesmo assim, o DCO contribui para a avaliação de desempenho, visto que podem ser comparados os resultados de um ano e outro, verificando se o funcionário melhorou ou não. Nas fábricas, o trabalho em células também facilita o processo de avaliação de desempenho, pois geralmente o comitê avalia os funcionários sob a orientação da área de RH. A estruturação de um modelo padronizado e criterioso é um dos objetivos para o próximo ano, visto que, na pesquisa de clima interno realizada, os funcionários pediram este modelo.

Bolsas de estudo são oferecidas aos funcionários que desejam fazer um curso de graduação ou pós-graduação e subsidiado de 20% a 55% dos valores pagos, dependendo de dois fatores: compatibilidade do curso com a carreira e do comprometimento salarial, ou seja, quanto maior o comprometimento salarial em termos de mensalidade do curso, maior será o subsídio. A avaliação de cada pedido de bolsa de estudo, bem como o acompanhamento das já concedidas, é feito por um comitê formado por representantes das quatro unidades (Mauá, Triunfo, Tremembé e Camaçari).

Hoje, aproximadamente 50 funcionários estão sendo beneficiados com as bolsas de estudo, que têm servido como incentivo para a volta aos estudos. Para a concessão das bolsas, é feito um controle rigoroso através de um boletim: caso o beneficiado não

---

<sup>23</sup> A Oxiteno adota níveis 1, 2 e 3 para priorizar os treinamentos. Prioridade 3 significa que o funcionário necessita urgentemente fazer o treinamento, prioridade 2 significa que ele precisa do treinamento mas não é muito urgente, prioridade 1 significa que ele pode ou não ser treinado mas seria interessante que fosse.

obtenha os resultados mínimos esperados, ele perde a bolsa daquele ano, porém pode candidatar-se novamente para o ano seguinte, desde que tenha concluído a fase na qual perdeu a bolsa. Vale lembrar que as bolsas são oferecidas apenas para funcionários não-executivos, porque a Empresa parte do pressuposto de que os executivos devem ter, no mínimo, a graduação e, muitas vezes, a pós-graduação.

As bolsas estão sendo ampliadas também para cursos de formação técnica, já que está sendo implementada, por enquanto somente na unidade de Triunfo, a forma de gestão que prima por trabalhadores multifuncionais. A Empresa justifica que até então não havia a necessidade de oferecer bolsas de estudo para segundo grau, visto que apenas 1% dos funcionários não tem o segundo grau, que são aqueles funcionários “antigos”, e mais de 50% tem curso superior.

As bolsas de estudo são extensivas também aos cursos de idiomas, especificamente inglês e espanhol, com os mesmos subsídios e políticas de concessão.

Além destes benefícios que contribuem diretamente para a política de desenvolvimento, a Oxiteno oferece benefícios como, assistência médica e odontológica, auxílio farmácia, que é considerado um diferencial em relação ao mercado, visto que é reembolsado 50% do valor da nota de farmácia apresentada com receita médica.

A cesta básica oferecida também é considerada “diferente” no mercado e até mesmo pelos funcionários da Empresa pois ela é personalizada. Existem quatro tipos de cestas e o funcionário é quem escolhe qual deseja receber, como por exemplo, a cesta de solteiro que, no lugar de 20kg de arroz e 20kg de feijão, são colocados enlatados e bolachas. A cesta é entregue na residência do funcionário, com o nome dele e o logotipo da Empresa e, segundo o Responsável de Recursos Humanos, isto é avaliado como motivo de satisfação e orgulho pelos funcionários.

A Empresa atende a todos os benefícios legais, tais como seguro de vida em grupo, transporte e alimentação. As fábricas possuem refeitório e é descontada a quantia simbólica de R\$ 0,01 (um centavo de Real) dos funcionários. O escritório central distribui

vale-refeição e dispõe de um restaurante interno, porém não-obrigatório. Este restaurante é chamado *Espaço Conviver* e tem o objetivo não só de servir como refeitório, mas também de integrar os grupos, oferecendo um espaço para exposições de artesanato, arte, pintura, enfim para expor todos os tipos de trabalhos realizados pelos funcionários. Serve também como local para *happy hour*.

Um outro benefício oferecido pela Empresa é a Gratificação de Férias, que corresponde a um valor de 77% do salário do empregado, que é creditado na conta corrente do mesmo no primeiro dia de retorno das férias.

A Oxiteno utiliza alguns instrumentos como o Sistema Hay para avaliação de cargos executivos e Avaliação por Pontos para cargos não-executivos. Além destas políticas, adota a Remuneração por Habilidades, oficialmente implantada na unidade de Triunfo e em desenvolvimento nas demais. A tendência é de que, num futuro próximo, a remuneração por pontos desapareça e permaneça apenas a remuneração por habilidades.

A política da Empresa é pagar a média de mercado para qualquer categoria ou nível hierárquico e periodicamente são realizadas pesquisas salariais que objetivam manter a atualização dos salários em relação ao mercado. Tais pesquisas são realizadas pela própria Organização.

Possui também um Programa de Participação nos Lucros (PLR) que, no último ano, pagou o valor referente a 3,84 salários para cada funcionário. Esse programa abrange todos os níveis da organização, exceto a direção, que tem um programa especial administrado pela direção corporativa do Grupo Ultra.

Em termos de relações sindicais, é uma das poucas empresas do setor químico que tem a participação da Confederação Nacional dos Químicos (CNQ) nas negociações dos acordos coletivos de trabalho. A sistemática dos seus acordos é vista como *benchmarking* pelas demais empresas do setor químico, por isso a Empresa recebe

muitas visitas com o objetivo de levantar como é feito e negociado o acordo, que tipos de metas são colocadas, etc.

Em relação às Políticas de Segurança no Trabalho, participa dos Programas de Atuação Responsável e Boas Práticas de Fabricação, e tem, ainda, oficialmente, uma política de Segurança, Saúde e Meio Ambiente, que advém da certificação da ISO14001. Os índices de acidentes de trabalho são considerados baixos, em média 2 ou 3 por ano, e sem gravidade. Um dos Supervisores de Produção ressaltou que é preciso ter um cuidado maior com os funcionários terceirizados, que normalmente são pessoas menos qualificadas e não-conscientizadas, e por isso acabam se acidentando, mas mesmo assim em níveis baixos.

## **7 ANÁLISE DOS DADOS**

Este tópico objetiva analisar os dados levantados nas entrevistas com as gerências intermediárias, tecendo comparações entre os dois casos estudados. As informações foram sintetizadas em quadros comparativos entre a Rhodia e a Oxiteno, que agrupam os tópicos abordados nas entrevistas, salientando-se as informações principais mencionadas pelos entrevistados.

Os quadros analíticos que compõem este capítulo estão estruturados da seguinte forma:

O QUADRO 4: apresenta as principais reestruturações pelas quais as duas empresas passaram (ou vêm passando) nos últimos tempos;

O QUADRO 5: apresenta como é vista a qualificação pelos entrevistados da Rhodia e Oxiteno, bem como as novas exigências que estão sendo feitas;

O QUADRO 6: apresenta a questão da empregabilidade na Rhodia e na Oxiteno;

O QUADRO 7: apresenta as políticas de Recursos Humanos praticadas pela Rhodia e pela Oxiteno, assim como suas modificações mais significativas;

E o QUADRO 8: apresenta uma avaliação feita pelos entrevistados, no que se refere à situação geral dos trabalhadores em virtude de todas as modificações que vêm ocorrendo nas empresas e nos mercados.

**QUADRO 4 – COMPARATIVO ENTRE AS PRINCIPAIS REESTRUTURAÇÕES DA RHODIA E DA OXITENO**

	<b>Rhodia – Unidade Química de Santo André</b>	<b>Oxiteno – Complexo Industrial Mauá</b>
Inovações de Base Técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automação dos processos produtivos</li> <li>• Ampliação da capacidade produtiva através da aquisição de equipamentos novos</li> <li>• Implantação de um Sistema de Gestão Empresarial</li> <li>• Informatização das áreas através de uso de internet, intranet e correio eletrônico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em 1991, informatização da linha de produção através da implantação de um sistema de gestão</li> <li>• Informatização das demais áreas da empresa</li> <li>• Uso de internet, intranet, correio eletrônico e rede integrada de computadores</li> <li>• Para 2001 existe a previsão de substituir o sistema de gestão da produção</li> </ul>
Mudanças na Organização da Produção e do Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho em equipes semi-autônomas</li> <li>• Business Teams</li> <li>• Trabalhadores polivalentes</li> <li>• Foco em resultados</li> <li>• CEP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho em células</li> <li>• Trabalho em equipes semi-autônomas</li> <li>• Trabalhadores sendo preparados para a multifuncionalidade</li> </ul>
Inovações na Forma de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desvinculação da matriz francesa</li> <li>• Downsizing</li> <li>• Ferramentas de gestão: WCM e SPRING</li> <li>• Programa de Qualidade Total em implantação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão social e participativa</li> <li>• Downsizing</li> <li>• Certificação pela ISO 9001 e pela QS 9000/98.</li> </ul>
Mudanças nas Relações da Empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terceirização apenas em atividades consideradas não-fim da Empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há cerca de dois meses eliminou todo o trabalho terceirizado da produção</li> <li>• Terceirização em áreas tais como: limpeza e jardinagem, segurança patrimonial, vigilância, alimentação, transporte e uma parte da manutenção</li> </ul>
Mudanças nas Relações de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bastante tradicional em suas relações de trabalho (CLT)</li> <li>• Contratação de temporários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionários tradicionalmente regidos pela CLT</li> <li>• Contratação de temporários</li> <li>• Um caso de contrato por prazo determinado</li> </ul>



A partir da sistematização proposta, pode-se observar que ambas as empresas vêm sofrendo algumas reestruturações, seja em termos de inovações de base técnica, na organização do trabalho e da produção, na forma de gestão, nas relações da empresa ou nas relações de trabalho.

Em termos de inovações de base técnica, pode-se observar que ambas passaram por processos de modernização relacionados à implementação do uso da informática na área de produção, principalmente pela implantação de um sistema de gestão empresarial. Antigamente os controles eram feitos pelos operadores, o que prejudicava a qualidade e o ritmo da produção. Entre os benefícios citados pela Oxiten, trazidos pelo sistema de gestão, destaca-se o melhor controle analítico dos processos, o registro da produção, a análise da água on-line e, até mesmo, o controle de entrada e saída de carros desde a portaria até o carregamento e sua liberação. Mesmo com estes benefícios, a Empresa está planejando para 2001 a substituição deste sistema por um mais moderno e com mais recursos tecnológicos. A Rhodia adquiriu, ainda, alguns equipamentos novos com uma capacidade produtiva maior. As duas empresas realizaram a implantação de intranet, correio eletrônico e internet em todas as áreas de trabalho, o que vem permitindo maior agilidade na comunicação e na tomada de decisões.

Percebe-se que as duas empresas seguem as tendências de inovações tecnológicas relacionadas à informatização, apontadas por autores como Coutinho (1993), Leite (1994), Castro (1994), Piccinini (1995), entre outros.

Essas inovações refletem-se também em alterações na organização da produção que, nas duas empresas, caracterizava-se por formas tayloristas de organização, sendo aos poucos substituídas por formas mais flexíveis. Hoje, o trabalho em ambas é realizado em equipes semi-autônomas e trabalhadores polivalentes. Na Oxiten, é adotado o trabalho em células, sendo que os trabalhadores estão sendo preparados para a multifuncionalidade. Na Rhodia existem os *Business Teams*, que

administram os negócios integrando as equipes comerciais, de vendas, de pesquisa, de produção, financeira; e as Famílias Profissionais, que são grupos de trabalho para consolidação de *know how* das diversas empresas do grupo Rhodia, agrupados por área de atuação (famílias): família industrial, família comercial, família de recursos humanos e assim por diante. Ocorreu também a implementação do CEP, que segundo o Supervisor de Laboratório,

*“nos levou a uma redução significativa de análise, com isso a fábrica ganhou por não ter que esperar resultados analíticos do laboratório para dar continuidade no processo, e por não ter que pagar custo hora do laboratório. Com esta redução de análise, sobrou mais tempo para os técnicos do laboratório se dedicarem mais no desenvolvimento e melhoria dos métodos analíticos.”*

A Rhodia também está querendo implementar uma mudança no sentido de preparar e melhorar os métodos analíticos de acompanhamento dos processos, feitos pelo laboratório, de forma a torná-los de fácil utilização pelos próprios operadores da fábrica, otimizando os tempos de produção. Esta mudança deve ocorrer nos próximos doze meses e visa adequação ao foco em resultados para o qual a Empresa está orientada.

Percebe-se uma razoável alteração nos paradigmas produtivos de ambas as empresas e a necessidade dos profissionais adaptarem-se rapidamente às mudanças, ou correm o risco de perder seus empregos.

Conforme depoimento de entrevistados das duas empresas, muitas pessoas não se adaptaram e pediram demissão (principalmente mais velhos, que já estavam aposentados) ou foram desligadas por iniciativa da empresa. Sendo assim, comprovam-se reflexos considerados ruins da inovação tecnológica sobre os profissionais.

Mesmo tendo se tornado independente da matriz francesa, a Rhodia Brasil utiliza-se de ferramentas de gestão desenvolvidas na França, tais como o WCM, que é responsável pelo aprimoramento contínuo de todos os processos de todas as áreas de trabalho, e o SPRING, que auxilia o processo de planejamento estratégico. Recentemente passou por um processo de *downsizing* com uma redução significativa do

quadro de pessoal, principalmente na UQSA. Está implantando um Programa de Qualidade com a formação das equipes multiplicadoras da filosofia do Programa de 5S's, e visa disseminá-lo em toda a Unidade Química de Santo André.

A Oxiteno tem procurado orientar-se pelos princípios da gestão participativa e também está passando por um processo de *downsizing*, ou seja, os níveis hierárquicos foram horizontalizados e algumas pessoas foram demitidas. Possui um Programa de Qualidade desde 1979, sendo que a Empresa possui certificação pela ISO 9001 e, recentemente, pela QS 9000/98, que é do setor automobilístico.

Percebe-se que as duas empresas estão tomando algumas iniciativas em relação às formas de gestão, porém ainda restritas, com objetivos exclusivos de atender necessidades emergenciais de adaptação ao novo contexto. A Rhodia nos parece um pouco “atrasada” em relação a Programas de Qualidade, visto que ainda está em fase de implantação de seu programa, objetivando a certificação pelo ISO 9000. A Oxiteno, segundo avaliação do Líder da Célula de Gestão, reconhece que está “deixando a desejar” em termos de formas de gestão, pois apenas recentemente é que implantou o trabalho em células.

Ambas terceirizam somente áreas não produtivas. A Oxiteno, há dois meses, tinha contratados aproximadamente 20 funcionários terceirizados trabalhando na produção e passou a contratar 15 destes. Não estavam sendo alcançados os resultados esperados com os terceiros, além do custo alto de funcionários desmotivados e descomprometidos com os objetivos da empresa. Segundo os entrevistados, a desmotivação era ocasionada pelo fato dos terceiros trabalharem tanto quanto os funcionários regidos pela CLT e não terem direito aos benefícios e participação nos lucros oferecidos pela Empresa. Mantém terceiros em áreas como: limpeza e jardinagem, segurança patrimonial, vigilância, alimentação, transporte e uma parte da manutenção.

Em termos de relações de trabalho, ambas as empresas mostraram-se bastante tradicionais na forma de contratação dos funcionários (contratos por prazo indeterminado,

na grande maioria dos casos), e alguns casos de temporários, conforme a CLT. Na Oxiteno existe ainda um único caso de contrato por prazo determinado, também previsto na CLT. Na Rhodia, existe a intenção de flexibilizar os horários de trabalho, porém ainda é uma questão em estudo e que deve ser discutida com o sindicato.

Nesse sentido, considera-se que os profissionais de ambas as empresas ainda não passaram por processos de flexibilização, pelo menos, em termos das formas de contratação, o que os mantém num núcleo privilegiado de profissionais ainda protegidos pela regulamentação social.

Em termos gerais, percebe-se que as duas empresas vêm passando por processos de reestruturações com o objetivo de adequarem-se ao novo contexto de alta competitividade. Ao levantar junto aos entrevistados os motivos que ocasionaram tais reestruturações, identifica-se a quase unanimidade nas respostas: sobrevivência. Ou seja, a empresa que não acompanhar as evoluções tecnológicas, organizacionais, nas relações, etc. tende a não permanecer no mercado.

**QUADRO 5 – COMPARATIVO DE COMO É VISTA A QUALIFICAÇÃO PELOS ENTREVISTADOS DA RHODIA E OXITENO**

	<b>RHODIA – Unidade Química de Santo André</b>			<b>OXITENO – Complexo Industrial Mauá</b>		
O que é Qualificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Um conjunto de características técnicas, de atitudes, de posturas e de comportamentos para o desempenho de uma função.</li> <li>A formação técnica é pré-requisito, mas não é suficiente, tem que ser complementada por aspectos comportamentais.</li> <li>O grande desafio é definir o melhor possível o perfil comportamental que a empresa procura.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Os conhecimentos necessários para uma função, englobando aspectos de capacidade técnica, emocional e até mesmo cultural.</li> <li>Conhecimentos, habilidades e atitudes é que formam a qualificação, além da capacidade de saber compartilhar o conhecimento.</li> </ul>		
Qualificações que estão sendo exigidas das gerências intermediárias <sup>24</sup>	<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>	<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escolaridade: segundo grau completo</li> <li>Boa experiência (cerca de 5 anos)</li> <li>Processos químicos</li> <li>Idiomas</li> <li>Informática</li> <li>Gerenciamento de Recursos Humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderança</li> <li>Trabalho em equipe</li> <li>Visão sistêmica</li> <li>Saber motivar</li> <li>Análise crítica</li> <li>Visão de futuro</li> <li>Polivalência</li> <li>Dinamismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interesse</li> <li>Iniciativa</li> <li>Disponibilidade para aprender sempre</li> <li>Postura</li> <li>Participação</li> <li>Relacionamento</li> <li>Flexibilidade</li> <li>Disposição para “vestir a camisa da empresa”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escolaridade: superior completo</li> <li>Boa escola</li> <li>Processos químicos</li> <li>Idiomas</li> <li>Informática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderança</li> <li>Trabalho em equipe</li> <li>Negociação</li> <li>Boa Comunicação</li> <li>Multifuncionalidade</li> <li>Transformar a missão da empresa em resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perfil “verde”, (preocupado com questões ambientais)</li> <li>Flexibilidade</li> <li>Iniciativa</li> <li>Disponibilidade para aprender sempre</li> <li>Orientador</li> <li>Aconselhador</li> <li>Incentivador</li> </ul>
A que podem ser atribuídas estas novas exigências	<ul style="list-style-type: none"> <li>À situação de mudança em busca de competitividade.</li> <li>Necessidade de aprimorar os negócios da empresa (equipes interdisciplinares).</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Ao próprio mercado, à concorrência, a empresa precisa fazer uma melhoria no seu sistema de trabalho para redução de custos.</li> </ul>		

<sup>24</sup> Esta classificação foi feita pela autora com base nas variáveis da capacidade de empregabilidade (conhecimentos, habilidades e atitudes), apresentadas no capítulo 5, não significando que esta seja a única e correta classificação possível.

Com base no quadro apresentado pode-se esclarecer o entendimento dos entrevistados a respeito do tema da qualificação, assim como identificar as principais exigências que estão sendo feitas às gerências intermediárias, neste novo contexto, e os motivos aos quais elas podem ser atribuídas.

Em relação ao entendimento da qualificação, tanto a Rhodia como a Oxiteno ressaltaram que ela é composta de aspectos técnicos e aspectos comportamentais e, em termos gerais, pode-se entendê-la como todos os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o desempenho das funções. Para a Oxiteno, saber compartilhar o conhecimento também é parte importante da qualificação. Todos também concordam com o fato de que estas qualificações foram ampliadas, tendo as gerências intermediárias passado de atividades rotinizadas, planejadas por outras instâncias da organização, de policiamento dos trabalhadores para atividades que envolvem trabalhos realizados em equipe, planejamento e gerenciamento de recursos humanos. Com isso, pode-se dizer, que o entendimento a respeito da qualificação, por parte das gerências intermediárias de ambas as empresas, está alinhado com os conceitos apresentados por autores como Carvalho (1994), Hirata (1994), Leite (1994), Fleury (2000), pois ocorreu uma ampliação das funções e aspectos referentes a valores e atitudes passaram a ser valorizados.

Na Rhodia, o grande desafio tem sido a definição do perfil comportamental que a empresa procura, visto que estes aspectos não são fáceis de avaliar e de desenvolver. Um dos entrevistados coloca que:

*“... o pessoal muitas vezes é bom tecnicamente mas comportalmente tem uma posição que não atende, e isto é até mais forte do que o técnico, porque o técnico se quiser aprender aprende rapidamente, o aspecto comportamental é mais difícil.”*

As qualificações exigidas das gerências intermediárias são apresentadas conforme as variáveis que compõem a empregabilidade (conhecimentos, habilidades e atitudes), de forma aleatória, não caracterizando níveis de prioridade.

Nas duas empresas, pode-se perceber uma semelhança das exigências em termos de conhecimentos, onde tem-se: processos químicos, idiomas e informática, com diferença em termos de escolaridade, segundo grau completo na Rhodia e superior completo na Oxiten. Na Rhodia foi citada também a necessidade de conhecimentos em gerenciamento de recursos humanos e boa experiência anterior (em torno de 5 anos é uma boa experiência para a Empresa).

Na Rhodia, a maioria das gerências intermediárias é oriunda do Programa de Trainees e, portanto, tem superior completo, embora a exigência para a função seja segundo grau completo.

As habilidades mencionadas por ambas também se aproximam em aspectos relativos à liderança e trabalho em equipe. Para a Rhodia, são importantes também a visão sistêmica e de futuro, a análise crítica, polivalência, dinamismo e a capacidade de saber motivar. A Oxiten destaca ainda aspectos relacionados à negociação, comunicação, multifuncionalidade e a capacidade de transformar a missão da empresa em resultados.

No campo das atitudes, são buscados, pelas duas empresas, profissionais que tenham iniciativa, flexibilidade e disponibilidade para o aprendizado contínuo. A Rhodia procura ainda pessoas dispostas a “vestir a camisa da empresa”, que tenham interesse, postura e sejam participativas. Para a Oxiten características como um perfil “verde”, ou seja, preocupado com questões ambientais, orientador, aconselhador e incentivador são importantes.

Observa-se que, tanto uma como a outra empresa, procura um trabalhador quase ideal, bastante difícil de encontrar no mercado, restando a grande missão para a área de recursos humanos de, pelo menos, proporcionar condições para o desenvolvimento destas características através de políticas de recursos humanos adequadas.

As duas empresas atribuem as novas exigências principalmente à necessidade de adaptação a um mercado cada vez mais competitivo e de concorrência cada vez mais acirrada. A Rhodia ressalta a necessidade de formação de equipes interdisciplinares para o aprimoramento dos negócios.

O que se pode inferir é que em ambas as empresas existe uma tendência à noção de qualificação conforme o Modelo de Competência, tomando-se por base a abordagem de Fleury e Fleury (2000), ou seja, atitudes responsáveis, mobilização, transferência de conhecimentos, com o objetivo de agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (Fleury e Fleury, 2000). Ambas as empresas adotam instrumentos para a avaliação das competências de pelo menos parte de seus profissionais e, a partir dos resultados desta avaliação, são montados os planos de desenvolvimento individual.

Percebe-se aqui uma das questões levantadas por Deluiz (1998), referente à abordagem individualizada e individualizante dada às qualificações pelo modelo de competência, visto que o levantamento e avaliação das competências é feito por funcionário, perdendo-se o caráter de grupo de trabalho qualificado. Na Rhodia percebe-se também a questão da remuneração levantada pela autora, onde aumentam as exigências de qualificações e responsabilidades sem a contrapartida de aumentos salariais. Na Oxiteno, segundo os entrevistados, a remuneração média cresceu.

Com isso, percebe-se que a idéia de que cada vez mais qualificação é exigida dos profissionais, sem a contrapartida de melhorias salariais.



**QUADRO 6 – COMPARATIVO DA EMPREGABILIDADE DAS GERÊNCIAS INTERMEDIÁRIAS DA RHODIA E DA OXITENO**

	<b>Rhodia – Unidade Química de Santo André</b>	<b>Oxitenó – Complexo Industrial Mauá</b>
Formação acadêmica das gerências intermediárias	<ul style="list-style-type: none"> <li>A grande maioria possui curso superior completo, um possui apenas o curso de Técnico Químico.</li> <li>Um dos entrevistados está fazendo curso de Mestrado e pós graduação na FGV.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria possui curso superior completo, um possui três cursos de especialização e dois estão com pós em andamento.</li> <li>Um possui curso de técnico químico e faz pós graduação.</li> <li>Um possui superior incompleto e outro possui o colegial.</li> </ul>
Participação em cursos, congressos, palestras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Em sua quase totalidade, relacionados às atividades na empresa: coaching, segurança, legislação trabalhista, informática, comunicação e formação de instrutores.</li> <li>Um mencionou a participação como conferencista, mesas redondas, coordenador e organizador de eventos e viagens de estudos ao exterior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relacionados, em sua maioria, às atividades na empresa: segurança, compressores, administração de pessoal, estatística, operações unitárias e reatores, gestão do conhecimento, habilidades, liderança, gestão de competências e negociação.</li> </ul>
Domínio de idiomas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todos têm, pelo menos, inglês básico ou técnico.</li> <li>Dois possuem inglês fluente, três têm francês fluente e um francês básico. Um tem alemão básico.</li> <li>O uso de inglês é diário, uso do francês menos freqüente e o alemão raramente usado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todos têm, pelo menos, inglês técnico ou básico.</li> <li>Um tem inglês fluente além de ler em francês e escrever e falar japonês.</li> <li>O uso do inglês e do francês é diário, uso do japonês não ocorre.</li> </ul>
Hábitos de leitura	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todos demonstraram realizar leituras diariamente: jornais (Folha de São Paulo), revistas (Exame, Veja, RAE, Management e Você S.A.) e livros técnicos (coaching, liderança).</li> <li>Um mencionou a leitura das revistas Super Interessante e Globo Ciência, outros mencionaram literatura em geral e romances.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todos demonstraram consciência da importância da leitura e mencionaram leituras variadas: livros técnicos, jornais diários, revistas Exame e Veja. Um mencionou estar lendo atualmente o livro Gestão do Conhecimento (Jorge Castro e José Dutra) e outro, em função da especialização, A Quinta Disciplina (Peter Senge) e Inteligência Emocional (Daniel Goleman).</li> </ul>
Domínio de informática	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todos mencionaram conhecer o necessário para o exercício de suas atividades diárias.</li> <li>Uso freqüente das ferramentas do Office e correio eletrônico, uso menos freqüente de internet e intranet.</li> <li>Os entrevistados da área de produção mencionaram ainda o uso do sistema de controle da produção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todos mencionaram conhecer o necessário para o exercício de suas atividades diárias.</li> <li>Uso intensivo de correio eletrônico, intranet e ferramentas do Office, uso menos intenso de internet.</li> <li>Os entrevistados da área de produção mencionaram ainda o uso do sistema de controle da produção.</li> </ul>

Atividades de lazer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos mencionaram a realização de alguma atividade de lazer.</li> <li>• A maioria realiza atividades freqüentes: leitura, caminhada, filmes, teatro, restaurantes, viagens, churrascos, espetáculos musicais, exposições de arte, carnaval, praia e sítio.</li> <li>• Um dos entrevistados combina a prática de esportes ligados à natureza com atividades de lazer: montanhismo, exploração de cavernas, mergulho, acampamento e trilhas.</li> <li>• Um outro combina atividades de lazer com a prática de esportes: futebol, basquete, vôlei e bicicleta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A minoria mencionou alguma atividade de lazer, os demais alegaram falta de tempo para tal.</li> <li>• Entre as atividades mencionadas tem-se: filmes, squash e passeio em chácaras particulares.</li> <li>• Apenas um mencionou mais de uma atividade de lazer, que foram: cultivo de flores, bonsais, fotografia, pesca e mergulho.</li> </ul>
Controles médicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A maioria respondeu fazer os exames periódicos da empresa, apenas um mencionou não fazer nenhum tipo de controle médico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos mencionaram apenas os exames periódicos realizados pela empresa.</li> </ul>
Atividades físicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apenas um mencionou não realizar nenhuma atividade física.</li> <li>• Entre as atividades físicas mencionadas tem-se: caminhadas, esportes ligados à natureza, esportes coletivos e hidroginástica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A minoria mencionou alguma atividade física, os demais alegaram falta de tempo para tal.</li> <li>• Atividades físicas mencionadas: caminhada e corrida.</li> <li>• Apenas um mencionou mais de uma atividade física: musculação e natação três vezes por semana.</li> </ul>
Ascensão profissional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas ingressaram na empresa em cargos iniciais (trainees ou estagiários).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praticamente todos ingressaram na empresa no cargo de operador químico.</li> </ul>
Contato com profissionais da área	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em termos de contatos externos, mostraram-se divididos de forma equitativa, entre os que realizam poucos contatos e os que realizam contatos freqüentes.</li> <li>• Em termos de contatos internos todos mencionaram a realização de contatos freqüentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em termos de contatos externos há um envolvimento maior com profissionais do Pólo Petroquímico de Mauá, e com instituições como a APARH e grupos de RH.</li> <li>• A minoria não mencionou qualquer contato externo.</li> <li>• Internamente todos mencionaram contatos freqüentes.</li> </ul>
Importância da área de trabalho no negócio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área produtiva, duas diferentes opiniões: uma que coloca a área como a segunda mais importante e outra que percebe a importância igualitária das áreas.</li> <li>• Recursos Humanos: unanimidade em avaliar que vivencia-se uma “época de ouro” para a área de RH.</li> <li>• Laboratório e Qualidade: extrema importância das áreas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada área tem a sua importância.</li> <li>• Área Produtiva: é a mais importante.</li> <li>• Recursos Humanos: área deve ser vista como uma parceira da competitividade.</li> </ul>

Inter-relação com as demais áreas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas as áreas estão bastante inter-relacionadas.</li> <li>• Mencionados conflitos entre produção e outras áreas.</li> <li>• Inter-relação de RH com as demais é muito forte.</li> <li>• Qualidade ressalta o entrosamento bastante grande e necessário com as demais áreas de apoio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inter-relação e proximidade grande entre algumas áreas de apoio da produção.</li> <li>• Produção ressalta o bom relacionamento com manutenção, laboratórios, pesquisa e engenharia de processos.</li> <li>• Inter-relação da área de RH ocorre em vários estágios.</li> </ul>
Percepção do mercado de trabalho em relação à área	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige profissionais cada vez mais qualificados e oferece poucas oportunidades de emprego.</li> <li>• Produção sempre terá emprego, porém com tendência à desvalorização dos mesmos.</li> <li>• RH está indo ao encontro do planejamento estratégico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RH: demanda por profissionais qualificados.</li> <li>• Dificuldades em conseguir profissionais com conhecimentos de processos químicos.</li> </ul>
Empregabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de se manter no mercado de trabalho, ter conhecimentos e não ter limites, ter uma visão ampla do todo, estar atualizado.</li> <li>• É a polivalência, a versatilidade de efetuar diferentes tarefas e estar fortemente preparado para acompanhar as constantes mudanças de perfis e exigências do mercado de trabalho em qualquer área de atuação.</li> <li>• “Condição daquele que, apesar das mudanças no mundo do trabalho, não deixa de estar apto para nele permanecer”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É a capacidade de se manter dentro do seu emprego atual ou ter qualificação para conseguir outro emprego ou trabalho.</li> </ul>
Viabilidade da empregabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não acontece efetivamente e depende da empresa e das pessoas.</li> <li>• É uma via de duas mãos: funcionários qualificados significam a empresa qualificada.</li> <li>• Envolve mudança de cultura e de conceitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depende da vontade da empresa, em proporcionar condições, e do empregado em ter vontade de aprender.</li> <li>• A empresa não corre atrás para oferecer cursos, o funcionário deve demonstrar interesse.</li> </ul>
Responsabilidade de quem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidade compartilhada.</li> <li>• A empresa tem papel de motor de arranque e, em contrapartida, tem que haver interesse dos empregados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa tem a responsabilidade de dar as ferramentas, ao funcionário cabe interessar-se.</li> <li>• É um casamento de interesses, uma parceria.</li> </ul>
Influência das políticas de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É influenciada pelas políticas de RH visto que elas incentivam o desenvolvimento.</li> <li>• Externamente este fato pode ser percebido pela mais fácil recolocação dos profissionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É influenciada fortemente, visto que as políticas de RH incentivam para que as pessoas estejam qualificadas.</li> <li>• O investimento em treinamento subiu praticamente 100%.</li> </ul>

Iniciativas p/ a empregabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projeto de Desenvolvimento da Empregabilidade.</li> <li>Rotação de funções.</li> <li>Amplitude dos treinamentos realizados.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação de Desempenho e Avaliação de Competências.</li> <li>Treinamentos realizados interna e externamente.</li> </ul>		
Foco do Projeto de Desenvolvimento da Empregabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dois focos: um que prepara o funcionário para a realização das atividades dentro da empresa e outro que visa prepará-lo para a recolocação no mercado.</li> <li>O foco principal é de preparar os empregados para lidar com as mudanças e se ajustar rapidamente a elas.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Embora não exista um programa formalizado, a preparação dada aos funcionários visa a qualificação para atividades desempenhadas na empresa.</li> </ul>		
Status do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Em fase de retomada na UQSA.</li> <li>Em processo de ampliação para a fábrica vizinha.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Não se aplica.</li> </ul>		
Avaliação do Projeto de Desenvolvimento da Empregabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pode ser melhorado através de uma diversificação dos cursos oferecidos como, por exemplo, de línguas, de administração, de economia doméstica.</li> <li>Atingiu seus objetivos com um grande engajamento de quem participa.</li> <li>Na UQSA recebe nota 9,0, na Rhodia como um todo 7,0, pois sua filosofia não foi bem disseminada ainda.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Não se aplica.</li> </ul>		
Aspectos que diferenciam os entrevistados dos demais colegas	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimentos teóricos e práticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiência</li> <li>Versatilidade</li> <li>Polivalência</li> <li>Visão sistêmica</li> <li>Foco em resultados</li> <li>Dinamismo</li> <li>Percepção</li> <li>Objetividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Constância de propósitos</li> <li>Comprometimento</li> <li>Bom relacionamento</li> <li>Profissionalismo</li> <li>Gostar do que faz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimentos teóricos e práticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preocupação com a segurança e com a qualidade</li> <li>Atuante</li> </ul>
Acredita na estabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria não acredita, um mencionou não se preocupar com esta questão e apenas um acredita na estabilidade.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria não acredita, e apenas um mencionou acreditar.</li> </ul>		

<p>O que imagina estar fazendo profissionalmente daqui 5 anos</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Todos mencionaram a realização de atividades relacionadas com a Empresa.</li><li>• Entre elas: outra função na Rhodia, consultorias e palestras, trabalhar em unidade no exterior ou no interior, criar uma empresa de assessoria previdenciária ou de RH.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nenhum dos entrevistados mencionou a intenção de sair da Empresa.</li><li>• Entre as atividades mencionadas, tem-se: exercício de outras funções e consultorias. Vários mencionaram a intenção de permanecer na mesma função atual.</li></ul>
---	--	---

O Quadro 6 apresenta uma série de características e informações que, ao serem analisadas, permitem discutir a empregabilidade dos profissionais.

Analisando a formação acadêmica, verifica-se que a maioria dos profissionais de ambas as empresas estão em situação favorável, visto que têm curso superior completo e, principalmente na Oxiteno, estão realizando ou realizaram cursos de especialização. Ao comparar as duas empresas verifica-se que, na Rhodia, apenas um dos entrevistados não tem curso superior completo e apenas um deles está fazendo especialização. Na Oxiteno, três dos entrevistados não possuem superior completo, porém apenas dois deles não fizeram (ou não estão fazendo) curso de especialização. Este fato é explicado pelo fato de existir um funcionário que não possui superior completo, mas mesmo assim está fazendo curso de especialização (pago pela Empresa). É uma contrapartida à escolaridade exigida pelas empresas, visto que a Rhodia exige segundo grau completo e a Oxiteno superior completo.

Praticamente todos os entrevistados mencionaram participar de cursos, congressos e palestras relacionados com as atividades desempenhadas na empresa, onde foram destacados: *coaching*, segurança, legislação trabalhista, informática, comunicação e formação de instrutores. As leituras habituais são relativas a livros técnicos (alguns em função das especializações em andamento), jornais diários e revistas, que permitem atualização profissional e acompanhamento dos movimentos do mercado.

O conhecimento de idiomas atinge vários estágios nas empresas estudadas, mas todos os entrevistados mencionaram pelo menos conhecimentos básicos ou técnicos em inglês. Na Rhodia, foram mencionados também conhecimentos em francês, que é a língua da matriz e por isso usada, principalmente em reuniões e correio eletrônico. Apenas um dos entrevistados da Oxiteno mencionou fluência em algum idioma (inglês), enquanto na Rhodia cinco deles mencionaram fluência (dois em inglês e três em francês). Pode-se observar que na Oxiteno, talvez por ser uma empresa

nacional, com poucos contatos com o exterior (pelo menos em nível de gerências intermediárias), a questão de domínio de outro idioma é um pouco negligenciada.

O conhecimento de informática é considerado adequado às atividades desempenhadas, onde todos utilizam ferramentas do Microsoft Office, correio eletrônico e intranet. Em menor escala, é usada a internet e, pelos entrevistados da área de Produção, foi citado também o sistema de controle da produção.

Percebe-se que as exigências em termos de conhecimentos em informática foram bastante ampliadas com a informatização de todas as áreas das duas empresas, tendo sido realizados cursos visando esta formação.

Na Rhodia todos mencionaram alguma atividade de lazer freqüente, assim como a realização de atividades físicas, sendo que apenas um mencionou não realizar nenhuma atividade, mas muito mais por falta de planejamento do que por falta de tempo, segundo ele. Na Oxiteno, poucos entrevistados mencionaram atividades de lazer e prática de exercícios, alegando falta de tempo para tal. Esta falta de tempo para atividades de lazer e prática de exercícios pode ser percebida aqui como um reflexo da sobrecarga de trabalho que eles vêm sofrendo, em função das transformações ocorridas, principalmente como uma consequência do processo de *downsizing* em andamento.

Os controles médicos também são negligenciados, sendo realizados apenas os exames periódicos das empresas.

Principalmente na Rhodia, para alguns, a ascensão profissional é percebida como bastante rápida, e por outros com mais demora. Todos os entrevistados ingressaram em cargos iniciais, seja como *trainee*, estagiário ou operador químico e desenvolveram uma carreira dentro das empresas, chegando nas posições atuais. Na Rhodia, percebe-se rápida possibilidade de ascensão profissional para os trainees, em função da política de Empresa de dar desafios a estes profissionais. Deve-se atentar que, nesta política, não é uma condição de percepção social que está posta, e sim uma

questão de economia da Empresa, que faz um investimento grande nos trainees e não pode perdê-los logo após a sua formação.

No dia-a-dia de trabalho são realizados contatos internos freqüentes, até mesmo em função das duas empresas adotarem trabalhos em equipes e do forte inter-relacionamento entre as áreas. Externamente, os contatos são mais escassos, principalmente na Rhodia. Na Oxiteno alguns profissionais participam de grupos de trabalho formados pelas empresas do Pólo Petroquímico de Mauá, onde são tratadas questões de interesse comum das empresas participantes, tais como questões ambientais que, segundo o Líder da Célula Gestora, estão em evidência, “na moda”. Existe também a participação em algumas instituições como a Associação Paulista de Recursos Humanos (APARH) e grupos de RH, principalmente da região do ABC Paulista.

Cada entrevistado procurou ressaltar a importância da sua área de trabalho, mas de forma geral todos compreendem que cada uma tem o seu papel dentro do contexto da empresa. Nesse sentido, as inter-relações das áreas são muito importantes, proporcionando melhorias e eliminação de conflitos.

Na Rhodia, foi salientado que ainda existem alguns conflitos entre a área produtiva e as demais, ocasionados, com frequência, por diferentes posicionamentos dos gestores, conforme citado por um dos entrevistados: muitas vezes a área de vendas não entende que um determinado processo produtivo tem que ser parado para que questões relativas à segurança sejam tratadas, o que importa para ela é que os prazos de entrega sejam cumpridos. Com isso, percebe-se que os valores do Espírito Rhodia ainda não estão disseminados em toda a organização, justamente por tratarem de aspectos que envolvem a cultura da Empresa, e que não são alterados “da noite para o dia”.

Em ambas as empresas, o inter-relacionamento da área de RH com as demais é visto como importante, principalmente em função do Modelo de Consultoria Interna adotado, onde o RH deve auxiliar os gestores das áreas nas questões de gerenciamento de seus recursos humanos. Mesmo assim, pode-se perceber que esta inter-relação ainda



não ocorre de forma ideal, existindo algumas resistências por parte dos gestores. Na Rhodia, percebe-se um esforço da área de RH no sentido de efetivar-se a participação dos gestores, porém ainda com alguns cuidados. Conforme o Gerente de Recursos Humanos, ocorre um acompanhamento do RH bastante próximo aos gestores, que ainda não têm condições de ter uma autonomia maior, sendo que a área de RH tem poderes, inclusive de decisão, sobre as demais, em aspectos relacionados a gerenciamento dos recursos humanos.

Pode-se perceber tal posicionamento como uma dificuldade de transição do antigo modelo (onde o RH é que executava as questões de gerenciamento de RH) para o Modelo de Consultoria Interna, denotando uma possível insegurança e falta de clareza quanto ao novo papel da área de recursos humanos de parte da própria área. Na Oxiteno, também percebe-se algumas resistências ocasionadas pelo fato de que as mudanças no papel do RH e dos gestores ocorreram recentemente, havendo a necessidade de ambos serem preparados para os novos papéis.

A percepção do mercado de trabalho é de uma demanda muito forte por profissionais cada vez mais qualificados para poucas oportunidades, ou seja, aumentam as exigências e diminuem as ofertas. Este pensamento vai ao encontro de autores como Rifkin (1995) que chamam a atenção para o fim dos empregos e os que ainda são ofertados exigem qualificação cada vez maior.

De forma geral, pode-se perceber uma acentuada importância dada pelas gerências intermediárias entrevistadas a aspectos de formação acadêmica, realização de cursos, conhecimentos de idiomas e informática como os principais aspectos relacionados à empregabilidade. Aspectos relacionados ao equilíbrio entre o trabalho e o lado pessoal (lazer) e relacionados à saúde são negligenciados, assim como, aspectos relacionados a uma rede de contatos externos, o que nos faz “visíveis” no mercado. De acordo com o entendimento da empregabilidade como uma capacidade individual de manter-se trabalhando e obtendo remuneração, ou de conseguir novo trabalho

remunerado, fatores como uma boa rede de contatos, saúde e equilíbrio emocional são primordiais.

Ao levantar-se conceitualmente a questão da empregabilidade junto aos entrevistados, pode-se perceber que ela é bem compreendida, pelo menos em teoria, embora exista a tendência a negligenciar o lazer, a saúde e os contatos, pois em nenhum momento estes aspectos foram mencionados.

Os entrevistados foram questionados também a respeito da viabilidade da empregabilidade e explicitaram que efetivamente ela ainda não acontece, pois envolve uma mudança de cultura e de conceitos, o que leva tempo, e depende de iniciativas da empresa em proporcionar as condições e do empregado em ter vontade de aprender e demonstrar este interesse. Portanto, a responsabilidade para com a empregabilidade deve ser dividida entre a empresa e os empregados, cada um fazendo o seu papel.

Percebe-se que a questão da empregabilidade, embora seja uma ação individual, sob o ponto de vista dos entrevistados, está bastante atrelada a iniciativas da empresa em proporcionar condições para o seu desenvolvimento. Isto faz com que ela esteja fora do controle dos profissionais, que acabam submetidos aos interesses das organizações.

Concluiu-se também que a empregabilidade é fortemente influenciada pelas políticas de recursos humanos adotadas pelas duas empresas, sobretudo aquelas que tratam do desenvolvimento de pessoal, como treinamentos, política de idiomas e especializações. Mesmo a Oxiteno, que não tem um projeto de empregabilidade formalmente estabelecido, apresenta iniciativas em termos de formação e desenvolvimento, que favorecem a empregabilidade dos seus funcionários que, numa avaliação geral em relação à Rhodia, não ficam em desvantagem. Tanto numa como noutra, as políticas de RH incentivam o desenvolvimento e a formação dos funcionários, e deve-se atentar aqui para o fato de que os objetivos desta preocupação estão

centrados em adaptar as empresas ao novo contexto, muito mais do que em promover a satisfação e o desenvolvimento dos profissionais.

As iniciativas mencionadas pelas duas empresas para o desenvolvimento da empregabilidade estão bastante relacionadas com as políticas de recursos humanos, no que se refere ao desenvolvimento de pessoal, visto que se tratam de cursos, seminários e treinamentos. Na Oxiteno, foi citada a pesquisa de clima que contribuiu para levantar as expectativas e necessidades dos funcionários, assim como a Avaliação de Desempenho e a Avaliação de Competências. Na Rhodia, o Projeto de Desenvolvimento da Empregabilidade obviamente aparece em destaque, assim como o Espaço de Aprendizagem oferecido aos funcionários e as rotações de funções que visam a preparação para a polivalência. O que se pode inferir é que as iniciativas das duas empresas ainda estão limitadas a cursos e treinamentos, não caracterizando inovações para o desenvolvimento da empregabilidade.

Na Rhodia, em função do Projeto, existem dois focos nas iniciativas de desenvolvimento dos funcionários, que são: o primeiro e mais importante, preparar os funcionários para lidar com as mudanças diárias e continuar agregando valor através das atividades desempenhadas na empresa e, segundo, preparar os funcionários para uma possível recolocação no mercado. A preocupação com a questão da recolocação é uma iniciativa pioneira da Rhodia e pode caracterizar o que realmente diferencia o Projeto de Desenvolvimento da Empregabilidade da política de desenvolvimento da Oxiteno, já que nesta última a preocupação essencial é com a formação dos funcionários para o desempenho de atividades dentro da organização.

Quanto à questão da estabilidade, a maioria dos entrevistados não acredita nela, e sim no fato de que enquanto estiverem alcançando os resultados esperados pela empresa, nela devem permanecer. Apenas um entrevistado em cada um dos casos estudados respondeu acreditar na estabilidade do cargo, baseado em argumentos de *feedback* das chefias imediatas.

O que se pode discutir é que, mesmo não acreditando em estabilidade, nenhum dos entrevistados desenvolve iniciativas de planejamento de outras atividades, e nem mesmo manifesta a vontade de sair das empresas, pois gostam do seu trabalho e nele querem continuar. Preferem permanecer onde estão, alegando que em lugar nenhum serão estáveis.

Percebe-se que há consciência dos entrevistados em relação ao novo contexto do mercado de trabalho, mas também uma certa acomodação em seus postos atuais. Os planos futuros dos entrevistados, de uma forma ou de outra, são atividades relacionadas com a empresa onde trabalham, seja em consultorias, mudanças de função, transferência para o interior, expatriação, etc.

**QUADRO 7 – COMPARATIVO ENTRE AS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS DA RHODIA E DA OXITENO**

	<b>RHODIA – Unidade Química de Santo André</b>	<b>OXITENO – Complexo Industrial Mauá</b>
Origem da área	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desde a criação da unidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desde a criação da unidade.</li> </ul>
Diretrizes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Segue as orientações do negócio em nível mundial</li> <li>Algumas políticas próprias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresa totalmente nacional.</li> <li>Segue orientações do negócio no Brasil.</li> </ul>
Composição da área	<ul style="list-style-type: none"> <li>Folha de Pagamento, Benefícios, Salários, Desenvolvimento de Pessoal, Seleção e Espaço de Aprendizagem, Medicina do Trabalho, Restaurante, Patrimônio, Conservação e Limpeza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recrutamento e Seleção, Desenvolvimento, Cargos e Salários, Folha de Pagamento, Benefícios, Medicina do Trabalho.</li> </ul>
Participação no planejamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participa ativamente através do Comitê responsável pelo planejamento estratégico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participa ativamente, principalmente de dois anos para cá.</li> </ul>
Modelos de RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>Híbrido do Modelo de Consultoria Interna, do Modelo Estratégico e do Modelo Competitivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Híbrido do Modelo de Consultoria Interna, do Modelo Estratégico e do Modelo Competitivo.</li> </ul>
Políticas de RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procuram ser claras e conhecidas por todos.</li> <li>Gestão descentralizada.</li> <li>Estímulo ao trabalho em equipe.</li> <li>Proporcionar desafios e opções de desenvolvimento de carreira.</li> <li>Remuneração na mediana de mercado e um plano de benefícios.</li> <li>Oportunidades de aprendizado contínuo.</li> <li>Respeito e valorização dos funcionários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procura torná-las claras e conhecidas por todos.</li> <li>Adoção de trabalho em células.</li> <li>Política de aproveitamento interno.</li> <li>Investimento nas pessoas.</li> <li>Gestão participativa.</li> </ul>
Consultorias externas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apenas em questões salariais, recrutamento e desenvolvimento de pessoal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pesquisa de Clima Organizacional e aplicação do VECA.</li> </ul>
Terceirizações	<ul style="list-style-type: none"> <li>Em RH nenhuma, apenas os trabalhos de consultorias acima mencionados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Em RH nenhuma, apenas os trabalhos de consultorias acima mencionados.</li> </ul>
Gerentes gestores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsáveis pelo gerenciamento dos seus recursos humanos.</li> <li>A área de RH é uma parceira para o gerenciamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsáveis pelo gerenciamento dos seus recursos humanos.</li> <li>A área de RH atua como uma consultoria interna.</li> </ul>

Modificações significativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projeto de Desenvolvimento da Empregabilidade.</li> <li>• Introdução do Espírito Rhodia.</li> <li>• Redefinição do papel dos líderes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voltadas para administração estratégica de RH.</li> <li>• Horizontalização dos níveis hierárquicos.</li> <li>• Grande redução do quadro de pessoal.</li> <li>• Ganho de importância do RH.</li> <li>• Redefinição do papel dos líderes.</li> </ul>
A que podem ser atribuídas as mudanças	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de melhorar resultados.</li> <li>• Necessidade de adaptação ao mercado.</li> <li>• Sobrevivência e querer ser a melhor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de adaptação ao mercado.</li> <li>• Melhorar os resultados da empresa como um todo.</li> </ul>
Recrutamento e Seleção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolaridade mínima de contratação: segundo grau.</li> <li>• Contratação no mercado externo de trainees, estagiários e cargos iniciais.</li> <li>• Política de Recrutamento Aberto.</li> <li>• Mudança do perfil de contratação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolaridade mínima para cargos gerenciais: superior completo e desejável uma especialização.</li> <li>• Política de aproveitamento interno.</li> <li>• Contratações no mercado externo de trainees e cargos nos níveis iniciais.</li> </ul>
Programa de Trainees	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existente desde 1990, realizado anualmente e contrata aproximadamente 32 trainees por ano.</li> <li>• Principal porta de entrada para o mercado externo.</li> <li>• Aproveitamento interno muito forte, principalmente em cargos de gerências intermediárias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existente desde 1989, realizado anualmente e contrata entre 7 e 10 trainees por ano.</li> <li>• Principal porta de entrada para o mercado externo.</li> <li>• Aproveitamento interno forte, em cargos técnicos.</li> </ul>
Acompanhamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diário e informal, realizado pela chefia imediata.</li> <li>• Avaliação de Desempenho.</li> <li>• Avaliação de Competências.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diário e informal.</li> <li>• Avaliação de Desempenho.</li> <li>• Avaliação de Competências.</li> </ul>
Comunicação Interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizada por meio de internet, intranet, correio eletrônico e murais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação mais rápida e clara em função do trabalho em células.</li> <li>• Utiliza-se de internet, intranet, correio eletrônico, rede integrada de computadores e murais.</li> </ul>
Desenvolvimento de Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dividido em três focos: o Projeto de Desenvolvimento da Empregabilidade, os negócios da Rhodia e o desenvolvimento individual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG).</li> <li>• Diagram de Capacitação Operacional (DCO).</li> <li>• Treinamentos diversificados.</li> </ul>

Remuneração	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salários na mediana de mercado, pagando em torno de 16 salários por ano.</li> <li>• Programa de Remuneração Variável, baseado no atingimento de metas.</li> <li>• Programa de Participação nos Lucros ou Resultados, não vinculado a metas =&gt; 1 ou 2 salários a mais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema Hay para avaliação de cargos executivos.</li> <li>• Avaliação por Pontos para cargos não executivos.</li> <li>• Salários na média de mercado, pagando em torno de 17 salários por ano.</li> <li>• Programa de Participação nos Lucros =&gt; 3 ou 4 salários a mais.</li> </ul>
Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistência médica e odontológica.</li> <li>• Cooperativa de funcionários.</li> <li>• Gerências e diretorias: carros com seguro e seguros residenciais.</li> <li>• Idiomas: bolsas de 80% a 100%.</li> <li>• Especialização: bolsas de 80% a 100%.</li> <li>• Fundo de Pensão.</li> <li>• Serviço de encaminhamento de pedidos de aposentadoria.</li> <li>• Benefícios legais: seguro de vida em grupo, transporte e alimentação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bolsas de estudo, para funcionários não executivos, de graduação e pós-graduação c/ subsídio de 20% a 55%.</li> <li>• Bolsas de estudo para cursos técnicos.</li> <li>• Bolsas de 20% a 55% para idiomas (inglês e espanhol).</li> <li>• Assistência médica e odontológica.</li> <li>• Auxílio farmácia com reembolso de até 50%.</li> <li>• 4 tipos de cestas básicas.</li> <li>• Benefícios legais: seguro de vida em grupo, transporte e alimentação.</li> <li>• Gratificação de férias de 77% do valor do salário.</li> </ul>
Medicina e Segurança no Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de Atuação Responsável.</li> <li>• Ações educativas de prevenção.</li> <li>• Baixo índice de acidentes no trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de Atuação Responsável.</li> <li>• Programa de Boas Práticas de Fabricação.</li> <li>• Política oficial de Segurança, Saúde e Meio Ambiente.</li> <li>• Índices baixos de acidentes.</li> </ul>
Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alterado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizou pesquisa de clima interno no segundo semestre de 2000 e os resultados em geral foram bons.</li> </ul>
Rotatividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pequena, com aumento nos últimos tempos.</li> <li>• 44% dos funcionários tem mais de 10 anos de empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pequena, sem expressão.</li> </ul>
Relações Trabalhistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diálogo aberto com os sindicatos.</li> <li>• Discussão de todos os assuntos de interesse dos funcionários juntamente com o sindicato.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CNQ participa ativamente de todas as negociações do acordo coletivo de trabalho, além dos sindicatos.</li> <li>• A sistemática de acordos é benchmarking de mercado.</li> </ul>

Programa de Qualidade	<ul style="list-style-type: none"><li>• Busca a certificação pela ISO 9000.</li><li>• Fase de implantação do Programa de 5S's.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistema da Qualidade Oxiteno desde 1979.</li><li>• Certificação pela ISO 9001 e pela QS 9000/98.</li><li>• Busca da Qualidade Total.</li></ul>
Outras informações	<ul style="list-style-type: none"><li>• Controle de ponto pelo regime de exceção.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Controle de ponto pelo regime de exceção.</li></ul>



Através dos dados levantados, pode-se observar que as áreas de Recursos Humanos das duas empresas existem desde a criação das respectivas unidades industriais e, conseqüentemente, desde sua criação, visto que ambas foram as primeiras unidades criadas dos dois casos estudados.

As duas organizações passaram por processos de mudança de papel e importância da área de Recursos Humanos, sendo que na Oxiteno as transformações foram sentidas a partir do final da década de 80 e início da década de 90, quando a área ganhou relevância em atividades consideradas estratégicas e passou a preocupar-se com aspectos além do cumprimento das obrigações legais, voltando-se para uma administração de recursos humanos estratégica. Pode-se atribuir esta mudança de papel da área às transformações verificadas no contexto das empresas, que passam a ver nas pessoas a chave para o alcance dos resultados. Essa tese nos remete a Frigotto (1996), quando o autor menciona que passa-se por um processo de revitalização da Teoria do Capital Humano.

Na Oxiteno, a área passou também por um processo de horizontalização dos níveis hierárquicos e conseqüente enxugamento do quadro de pessoal. Segundo o Supervisor de Recursos Humanos, foi necessária a realização da redução dos níveis hierárquicos, pois era preciso ganhar produtividade e, com uma estrutura inchada, isto tornava-se bastante difícil.

A redução dos níveis hierárquicos e enxugamento do quadro obriga os profissionais a acumularem funções e responder por um número maior de atividades, o que pode ser analisado sob dois enfoques: um que lhes proporciona a ampliação de suas qualificações e sua importância para a empresa, e outro que lhes dá mais responsabilidades e obrigações, sem a contrapartida de incrementos na remuneração. Neste caso, por enquanto, os profissionais têm avaliado como positiva esta ampliação das tarefas e responsabilidades, embora não se saiba por quanto tempo tal prática é viável.

Na Rhodia, a principal transformação é a introdução do Espírito Rhodia, que pretende adequar a Empresa à inovação constante e também adequá-la a uma cultura de resultados. Segundo o então Presidente da Rhodia Brasil<sup>25</sup>, a cultura predominante na Empresa era uma cultura funcional, que precisou ser revista e ampliada.

Os principais reflexos enumerados pela Empresa após a implantação do Espírito Rhodia foram mudanças de comportamento e de valores. Esta é uma conclusão embasada pelas opiniões dos entrevistados, sem uma comprovação efetiva, tendo em vista tratar-se de componentes da cultura empresarial, os quais ainda estão em fase de transição e disseminação, e também ao fato da Empresa não ter realizado nenhuma pesquisa para verificar estas situações.

A Rhodia, em período anterior, passou por um processo de redução significativa de seu quadro de pessoal, tendo sido destacado por alguns entrevistados que o clima dentro da organização passou a estar tenso, em função da ansiedade provocada pela possibilidade de demissão. É possível perceber-se, aqui, o desenvolvimento do Espírito Rhodia como uma estratégia para acalmar os funcionários, após as demissões, e buscar o comprometimento deles, necessário para a elevação da produtividade e o alcance de resultados nesse contexto de alta competitividade.

Em ambos os casos, a área de Recursos Humanos está bastante envolvida com o planejamento estratégico, acompanhando uma tendência preconizada por vários autores de valorização da área de Recursos Humanos e das pessoas como vantagem competitiva. (Orlickas, 1998, Wood Jr., 1995, Carvalho e Nascimento, 1997, Ulrich, 2000, Marras, 2000, entre outros). Na Rhodia, além de participar das decisões do planejamento estratégico já há algum tempo, a área de RH é responsável pela logística para a realização desse trabalho. Na Oxiteno, somente de dois anos para cá é que o RH vem participando do planejamento estratégico, a partir de uma mudança de visão da diretoria

---

<sup>25</sup> José Carlos Grubisich, em palestra proferida no Congresso Nacional de Recursos Humanos (CONARH/2000).

corporativa da empresa, que passou a ver as pessoas como principal caminho para o atingimento dos resultados esperados.

A área de Recursos Humanos da Rhodia segue as diretrizes da matriz francesa, porém com algumas políticas específicas em nível de continente americano. A Oxiteno, por ser uma empresa totalmente nacional, segue suas próprias políticas, porém tem passado por muitas transformações, em função das novas necessidades surgidas com a globalização. As transformações apresentadas dizem respeito, principalmente, à ampliação da política de desenvolvimento de pessoal, tendo o orçamento desta área sofrido um incremento de quase 100%.

A Rhodia tem a política de sempre procurar oferecer desafios, em especial, aos *trainees* que ingressam bastante jovens na companhia e rapidamente têm assumido postos de chefia, como comprovam as entrevistas realizadas. Procura oferecer, também, oportunidades de aprendizado, através do Projeto de Desenvolvimento da Empregabilidade, e remunerá-los de forma adequada (mediana de mercado) com o complemento da participação nos lucros e remuneração variável. A Oxiteno tem uma forte política de aproveitamento interno, principalmente para cargos de chefias, oportunizando o desenvolvimento de seus funcionários mais capacitados. Acredita que as pessoas são a chave para o desenvolvimento da empresa, visto que são elas que detêm os conhecimentos e, por isso, investe nelas. As políticas de Recursos Humanos das duas empresas procuram valorizar o trabalho em equipe e a autonomia dos funcionários para a tomada de decisões nos seus níveis de atuação.

Pode-se perceber que as políticas das duas empresas seguem uma filosofia semelhante de valorização dos recursos humanos, oriunda da necessidade de adaptação às novas exigências do mercado.

Tanto numa Empresa como na outra apresentam-se características do modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos<sup>26</sup>, ou seja, os profissionais de RH atuam como parceiros e os gestores das áreas é que são os responsáveis pelo gerenciamento de seus recursos humanos. Na Rhodia, os consultores são divididos por especialidades, ou seja, existe um responsável por cada subsistema de RH (Benefícios, Folha de Pagamento, Desenvolvimento, Seleção, etc.). Na Oxiteno, os consultores internos inicialmente eram divididos por especialidade e hoje atuam por unidade industrial, ou seja, um consultor auxilia o gestor da área em todos os assuntos necessários, independente do subsistema a que se refere. A avaliação da Oxiteno é que este modelo tem funcionado e permitido a ampliação dos conhecimentos e competências da área de Recursos Humanos como um todo.

O Modelo de Consultoria Interna é visto como uma tendência por alguns autores (Orlickas, 1998), porém exige amadurecimento da área de recursos humanos e dos gestores das áreas, no sentido de preparação para esta mudança, que envolve aspectos relacionados a poder, controle e papéis no trabalho. Pensada em seu caráter imediatista esta mudança ocasiona perda de poder e controle por parte da área de RH e, por isso, algumas resistências e dificuldades são sentidas, mas em contrapartida proporciona um aumento de importância da área pois ela é liberada para o envolvimento em atividades relacionadas com a estratégia e o negócio da empresa.

O Modelo citado, embora caracterize uma iniciativa inovadora da função de RH, pode também caracterizar uma alteração nas formas de controle da empresa, que passam de explícitas, baseadas em regras e procedimentos, para implícitas e baseadas em controle de comportamentos e resultados.

Nos dois casos estudados, e principalmente na Rhodia, pode-se perceber ainda uma dificuldade na prática dessa forma de trabalho baseada no Modelo de Consultoria

---

<sup>26</sup> Devemos considerar o fato de que os modelos são formas de organizar os conteúdos para facilitar os estudos e, dificilmente, encontraremos um único modelo puramente, e sim formas associadas de vários modelos.

Interna, a própria área de RH e os gestores ainda estão se preparando para tal mudança. Pode-se constatar, também, algumas características do Modelo Competitivo e do Modelo Estratégico, ou seja, a administração estratégica de recursos humanos visando obter vantagens competitivas. Estes dois modelos ainda não estão muito difundidos no Brasil, restringindo-se a grandes corporações (Fischer, 1998).

O Modelo de Consultoria Interna, adotado nas duas empresas, também fez com que o papel dos líderes fosse alterado. O líder agora deve ser o gestor de seus recursos humanos, e exercer o papel de orientador, de *coach*, de facilitador do processo.

De acordo com uma política de valorização dos funcionários, as duas empresas preferem desenvolver internamente os seus projetos ao invés de contratar consultorias externas. A Rhodia utiliza alguns serviços de recrutamento, pesquisa salarial e desenvolvimento de pessoal com consultorias, e para a realização da Pesquisa Educacional da UQSA foi feita uma parceria com a PUC-SP. A Oxiteno utilizou-se de uma consultoria externa para a realização da pesquisa de clima e também para a aplicação de um instrumento de avaliação das competências de seus funcionários. Quanto a terceirizações na área de Recursos Humanos existem apenas os trabalhos das consultorias acima mencionados, embora ocorram em outras áreas das duas empresas estudadas.

Percebe-se esta iniciativa como uma forma da Empresa manifestar confiança em seus profissionais, assim como de proposta de desafio aos mesmos. Porém, ao mesmo tempo que estimula pode gerar ansiedades e incertezas, uma vez que as exigências são elevadas e os resultados esperados precisam ser alcançados.

A comunicação interna de ambas as empresas ocorre muito através da informática pelo uso de correio eletrônico e intranet, além dos tradicionais murais nos locais de trabalho e locais de acesso comum. A Oxiteno salienta que a comunicação interna tem melhorado bastante após a adoção do trabalho em células, eliminando-se muitos problemas decorrentes de falhas, em função dos vários níveis pelos quais

circulava a informação. A Rhodia não mencionou nenhum problema relativo à comunicação e justifica o fato pelo trabalho em equipe que vem sendo desenvolvido já há algum tempo na Empresa, embora nenhuma pesquisa tenha sido realizada a este respeito.

Ambas vêm passando por pequenas alterações do clima organizacional em função de todas as modificações introduzidas. Na Rhodia, tem ocorrido algumas contratações no mercado externo e isto vem alterando as características do trabalho, das equipes, e também os sentimentos, principalmente daqueles funcionários que estão há bastante tempo na empresa, trazendo alguma insegurança e a perda do caráter estável dos empregos na Empresa. A Oxitenon realizou recentemente uma pesquisa de clima interno e, em geral, os resultados foram considerados bons, pois 90% das pessoas gostam e sentem orgulho de trabalhar na Empresa. Algumas solicitações foram feitas na pesquisa pelos funcionários como, por exemplo, a formalização do instrumento de Avaliação de Desempenho.

Entre as mudanças mais significativas relativas à área de recursos humanos, a Rhodia destacou a introdução do Espírito Rhodia, que ocasionou alterações nos valores e comportamentos da Empresa, assim como o Projeto de Desenvolvimento da Empregabilidade, que é considerado uma iniciativa pioneira no Brasil e tem sido avaliado de forma positiva pelos funcionários em geral.

A Coordenadora de Recursos Humanos ressalta que, após a introdução do Espírito Rhodia, tem sido clara a maior facilidade de adaptação dos funcionários da UQSA em função deles já estarem sintonizados com o Projeto da Empregabilidade. A entrevistada diz que:

*“... o pessoal aqui da Química teve muita sorte com o Projeto porque isto foi a base para que eles mudassem então se hoje eles estão numa posição, num nível de intelecto e de participação foi em função do Projeto, a gente tem uma diferença interna entre o filter tow e a química, porque o pessoal do filter tow ainda não teve essa entrada no Projeto, essa conscientização, então é notável essa dificuldade, quer dizer o que às vezes para um você falou A já entendeu e para outros você tem que falar o ABCdário e aí é que ela vai entender.”*

As duas empresas vêm passando por um processo de *downsizing* com conseqüente redução dos níveis hierárquicos e do quadro de pessoal. Na Oxiteno, em 1992, o Grupo contava com aproximadamente 2.000 funcionários e hoje conta com 915. A justificativa para tal redução é dada pelo fato de ter ocorrido, primeiro, o fechamento de unidades industriais (uma no Rio de Janeiro e outra em Cubatão) que usavam tecnologias ultrapassadas e o mercado não apresentava uma boa perspectiva futura; e, segundo, a mudança de tecnologia, com uma automação forte nas plantas industriais e também nos escritórios, ou seja, o avanço da informatização de forma geral. Segundo o Líder da Célula Gestora:

*“A tecnologia da informação evoluiu de tal forma que os trabalhos mais braçais, menos nobres, ou que exigem menos qualificação foram sendo cortados naturalmente, as atividades foram sendo automatizadas e foi se exigindo profissionais mais qualificados, então além deste corte natural pelo fechamento das unidades de negócios a parte de informatização e elevação tecnológica da empresa fez com que gradualmente as pessoas menos qualificadas fossem saindo do quadro. E conseqüentemente obriga à qualificação, os que ficaram estão muito mais qualificados. Melhor qualificados e com uma extensa carga de responsabilidades pela horizontalização da estrutura e, quando você ganha mais autonomia e mais responsabilidades conseqüentemente para você continuar mantendo estes dois itens você precisa ter uma qualificação técnica e comportamental adequada também ...”*

E ele complementa, informando que:

*“... a remuneração média também cresceu bastante, quer dizer, a folha bruta caiu e o salário médio cresceu, isto significa que temos mais pessoas técnicas, mais bem qualificadas e melhor remuneradas, e rendendo mais. Acho que é natural isto aí”.*

Passada a fase de mudanças estruturais, quando tanto a Rhodia como a Oxiteno demitiram, gradativamente, em torno de 50% dos seus quadros de pessoal, a rotatividade de ambas é considerada pequena. Na Oxiteno, é considerada sem expressão, enquanto na Rhodia, tem aumentado em função da alteração do perfil profissional exigido mas, mesmo assim, 44% dos funcionários Rhodia estão há mais de 10 anos na empresa.

Não existe um controle rigoroso do absenteísmo, visto que ambas utilizam-se do sistema de ponto por exceção, ou seja, somente quando o funcionário realiza horas extras ou falta ao trabalho é que são registrados os eventos.

As duas possuem um Programa de *Trainees*, que ocorre anualmente no segundo semestre. Na Rhodia, em média, são contratados 32 trainees a cada ano e na Oxiteno em torno de 10. O Programa de *Trainees* da Rhodia difere em um aspecto muito importante em relação ao da Oxiteno, no que se refere às perspectivas de carreira dos participantes. Nos dois casos existe uma política de promoção dos *trainees*, porém, na Rhodia, eles são promovidos diretamente para cargos de gerências intermediárias, onde coordenam uma equipe e uma área de trabalho, podendo responder a um gerente geral ou a um diretor. Pôde-se constatar que existem muitas gerências intermediárias, com faixa etária entre 25 e 30 anos, que são oriundas deste Programa, em consequência desta política da Empresa. A justificativa é que é preciso oferecer desafios aos profissionais, caso contrário a Empresa acaba perdendo estas pessoas para o mercado, após ter feito um investimento considerável nelas. Na Oxiteno, os *trainees* são aproveitados essencialmente em cargos técnicos sendo que a Empresa considera precoce o aproveitamento de trainees em cargos de chefias pela imaturidade profissional dos mesmos. Em ambas as empresas o Programa de *Trainees* é a principal porta de entrada do mercado externo de profissionais considerados mais qualificados.

Em função da cultura do Espírito Rhodia, que alterou em alguns aspectos o perfil profissional da Empresa, principalmente em relação à escolaridade, que passou para segundo grau completo, não importando o nível no qual o funcionário irá atuar, tem ocorrido um número maior de seleção externa. Na Oxiteno, não existe esta preocupação explícita com os níveis inferiores da organização, porém para cargos gerenciais é exigido o curso superior completo e desejável uma especialização na área de atuação. Em ambas, além dos trainees, são buscados no mercado os cargos nos níveis iniciais (operadores de fábrica, auxiliares, etc.).



Em relação ao acompanhamento dos funcionários, na Rhodia é feito diária e informalmente pela chefia imediata, sendo que apenas para os cargos gerenciais é feito um acompanhamento formal através da Avaliação de Desempenho e da Avaliação de Competências. Na Oxitenó também não existe para o grande grupo um instrumento formal de avaliação, porém existe a intenção de desenvolvê-lo brevemente. Esta intenção partiu da pesquisa de clima realizada pela Empresa, onde os funcionários sugeriram o desenvolvimento deste modelo. Para os níveis gerenciais e executivos, existe uma Avaliação de Desempenho formalizada.

Um aspecto que deve ser observado em relação a avaliações informais é que questões pessoais podem ser envolvidas nos resultados das mesmas exigindo, portanto, muita maturidade dos avaliadores para manterem-se imparciais.

O Desenvolvimento de Pessoal em ambas as empresas tem recebido atenção especial, em virtude da necessidade de diminuir os processos e evitar desperdícios e retrabalhos. Na Rhodia, o desenvolvimento de pessoal divide-se em três focos: (1) iniciativas relacionadas ao Projeto de Desenvolvimento da Empregabilidade, que são cursos programados a partir das expectativas dos funcionários levantadas na Pesquisa Educacional – em geral são cursos de operadores químicos e microinformática, e não é obrigatória a participação; (2) iniciativas para os negócios da Rhodia – são necessidades de desenvolvimento levantadas pelas áreas e relacionam-se diretamente com os negócios, primam pela formação de equipes capacitadas no exercício de suas atividades e atingimento dos objetivos da empresa, em caso de ausência o funcionário deve, juntamente com seu superior direto, justificá-la à área de desenvolvimento; (3) iniciativas para desenvolvimento individual – são eventos que pretendem desenvolver aquelas necessidades individuais de cada funcionário para que contribuam melhor aos grupos e tragam mais resultados como, por exemplo, liderança, tomada de decisão, etc. Na Oxitenó existe um orçamento previsto de um milhão de reais para o ano de 2000 para desenvolvimento de pessoal, estes valores estão sendo distribuídos em eventos que

visam atender as necessidades levantadas pelo Programa de Desenvolvimento Gerencial, assim como aquelas levantadas pelo Diagrama de Capacitação Operacional, existindo o compromisso de cumprir as propostas destes dois programas em pelo menos 70% dos itens com prioridade 3 (funcionário necessita urgentemente fazer o treinamento). Os treinamentos são amplos, envolvendo aspectos comportamentais do grupo, comportamentais individuais, aspectos técnicos, etc.

Percebe-se, nos programas de formação das duas empresas, objetivos voltados ao atendimento de interesses exclusivos da empresa, embora o profissional também seja beneficiado, pois desenvolve alguns aspectos de sua empregabilidade. Conforme discutido por Deluiz (1998) este é um risco que se corre ao adotar o modelo de competência.

Os salários pagos pelas duas empresas encontram-se na mediana de mercado, sendo que ao somar todos os salários pagos anualmente pela Rhodia e pela Oxiteno tem-se, respectivamente, 16 e 17 salários. Em ambas existe uma política consolidada de se pagar a mediana de mercado e, segundo o Gerente de Recursos Humanos por enquanto, nenhuma das duas sentiu a necessidade de rever esta prática. Em complemento à remuneração, oferecem pacotes de benefícios tais como: assistência médica e odontológica, auxílio farmácia, transporte, alimentação, etc.

Segundo os entrevistados, em relação à Medicina e Segurança no Trabalho as duas participam do Programa de Atuação Responsável da Abiquim e registram baixos índices de acidentes. A Oxiteno participa também do Programa Boas Práticas de Fabricação e tem uma política oficial de Segurança e Meio Ambiente exigida pela certificação da ISO 14001. Na Oxiteno, algumas observações foram feitas pelos entrevistados, no sentido de que os funcionários terceirizados muitas vezes precisam de uma orientação e observação maiores em aspectos relacionados à segurança.

Percebe-se nas duas empresas uma preocupação em evidenciar as práticas de segurança adotadas, bem como a participação em diversos programas, talvez

ocasionada pelo fato de, no atual momento, estas práticas estarem em evidência, tornando-se “politicamente correto” o engajamento da empresa na consolidação das mesmas.

As duas mantêm canais abertos de comunicação com sindicatos e órgãos de classe. Segundo o Gerente de Recursos Humanos da Rhodia, são discutidos todos os assuntos de interesse dos funcionários juntamente com os sindicatos, inclusive o Projeto de Desenvolvimento da Empregabilidade teve a participação ativa dos mesmos. Na Oxiteno, a Confederação Nacional dos Químicos (CNQ) participa ativamente de todas as negociações do acordo coletivo de trabalho além dos sindicatos, tendo sido colocado que a sistemática do acordo coletivo de trabalho é vista como *benchmarking* pelas demais empresas, que acabam fazendo visitas para conhecer a sistemática do mesmo.

As duas empresas estão envolvidas com Programa de Qualidade, sendo que a Rhodia busca a certificação pela ISO 9000 e está em fase de implantação do seu Programa de 5S's. A Oxiteno possui um Sistema da Qualidade Oxiteno desde 1979 e é certificada pela ISO 9001 e pela QS 9000/98, e busca a Qualidade Total, ou seja, a certificação de todas as unidades da Organização.

**QUADRO 8 – COMPARATIVO DA AVALIAÇÃO GERAL FEITA PELAS GERÊNCIAS INTERMEDIÁRIAS DA RHODIA E DA OXITENO**

	<b>Rhodia – Unidade Química de Santo André</b>	<b>Oxitenó – Complexo Industrial Mauá</b>
Qualificação, melhorou ou piorou, por que?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opiniões divididas entre os que acham que melhorou e os que acham que ocorreram transformações positivas porém com ressalvas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todos avaliaram melhorias na qualificação.</li> </ul>
Relação empresa/funcionário, melhorou ou piorou, por que?	<ul style="list-style-type: none"> <li>A tensão aumentou um pouco.</li> <li>A maioria considera que é uma relação mais transparente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidades e cobranças aumentaram.</li> <li>Praticamente todos consideram que melhorou.</li> </ul>
Controle no trabalho, melhorou ou piorou, por que?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todos ressaltaram dois focos diferentes de controle:               <ol style="list-style-type: none"> <li>Controles no sentido de policiamento: diminuíram,</li> <li>Controles no sentido de alcance dos objetivos e resultados: aumentaram bastante.</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unanimidade em afirmar que os controles diminuíram.</li> <li>Ocorreu uma mudança de foco do controle, que passou para o controle dos resultados alcançados.</li> </ul>
Ambiente de trabalho, melhorou ou piorou, por que?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opiniões divididas entre os que acham que sempre foi bom e os que avaliaram como tendo melhorado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ressaltaram que, de forma geral, sempre foi bom, com algumas melhoras.</li> </ul>
Perspectiva de crescimento profissional, melhorou ou piorou, por que?	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria mencionou que as promoções verticais são mais raras, mas a empresa oferece condições de crescimento horizontal.</li> <li>O recrutamento aberto foi citado como uma alternativa para a ascensão profissional.</li> <li>Apenas um mencionou fase regular.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unanimidade em afirmar que as oportunidades de carreira vertical diminuíram, mas a empresa oferece oportunidades de carreira horizontal.</li> <li>Os níveis iniciais da organização é que ainda contam com maiores possibilidades de crescimento vertical.</li> </ul>
Processo de adaptação da empresa ao novo contexto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Um processo lento e que requer muito esforço.</li> <li>Tem conseguido acompanhar as evoluções, e às vezes, ser pioneira em algumas iniciativas.</li> <li>Uma menção de que este processo é muito difícil, principalmente pelas atitudes governamentais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Um processo difícil, que tem sido facilitado pelo trabalho em células.</li> <li>Tem estado na frente em termos de inovações tecnológicas e deixado a desejar quanto à forma de gestão.</li> </ul>
Competitividade do ramo de atuação da empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consenso de que é muito competitivo, exigindo investimentos constantes em tecnologia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unanimidade em avaliar como de alta competitividade, concorrendo com empresas de grande porte, muitas vezes multinacionais e com muita experiência.</li> </ul>

Na última parte das entrevistas, foram feitos alguns questionamentos que visavam uma avaliação geral dos seguintes aspectos: qualificação, relação empresa x funcionário, controles no trabalho, ambiente de trabalho, perspectivas de crescimento profissional, o processo de adaptação da empresa e a competitividade do ramo de atuação. Estes aspectos foram analisados em relação ao novo contexto no qual as empresas estão inseridas.

Quanto à qualificação, na Rhodia, as opiniões ficaram divididas pois, ao mesmo tempo que estão ocorrendo investimentos em formação, também estão sendo colocadas nas mãos destas pessoas mais responsabilidades e, conseqüentemente, mais cobranças de resultados estão sendo feitas. Na Oxiteno, todos os entrevistados avaliaram melhorias em termos de qualificação, muitas ocasionadas pelo, além dos investimentos diretos em treinamento, processo de automação pelo qual a empresa vem passando.

Percebe-se dos entrevistados, em geral, a consciência em relação às alterações do mercado de trabalho, assim como em relação às alterações dos perfis de suas funções, através do incremento de suas responsabilidades.

Na Rhodia percebe-se um aumento das exigências de qualificação sem a menção de melhorias da remuneração. Na Oxiteno, conforme os entrevistados, ocorreu um aumento das responsabilidades (e conseqüente aumento das exigências de qualificação) porém a remuneração média também cresceu.

Cabe considerar-se que este modelo que exige cada vez mais qualificação, sem a contrapartida de melhorias salariais, ajuda a aumentar os níveis de desigualdade e exclusão social, oportunizando que grande parcela da população fique marginalizada. Resta saber até quando ele será sustentável.

A relação empresa x funcionário, justamente pelo fato das cobranças terem aumentado, tem sofrido algumas alterações com a geração de algumas tensões, mas mesmo assim a maioria dos entrevistados considera que, de forma geral, ela melhorou, está mais transparente e as chefias estão mais próximas dos subordinados.

Os controles no trabalho também sofreram alterações, para alguns ocorreram melhorias, para outros ocorreu apenas uma mudança de foco. Aqueles controles relativos a policiamento de horários, faltas, etc. praticamente desapareceram das duas empresas, porém os controles relativos ao atingimento dos resultados esperados aumentaram significativamente, até mesmo em função dos sistemas de gestão informatizada implantados pelas duas empresas. É um controle que dá mais autonomia, mas que cobra mais responsabilidades e resultados.

Percebe-se, assim, evidências de que os controles continuam a existir, tendo ocorrido apenas uma mudança de foco. Não são mais exercidos em questões de horários, regras, etc. e sim em resultados. Para os profissionais implica maior comprometimento e dedicação e espera-se que da empresa exista o retorno e o reconhecimento.

Em relação ao ambiente de trabalho, alguns entrevistados mencionaram que este sempre foi bom, nos dois casos estudados, e outros mencionaram ter ocorrido uma melhora motivada principalmente pelo fato da aproximação das chefias de seus subordinados.

Entende-se a aproximação das chefias e subordinados como um reflexo das mudanças de papel dos líderes, ocorridas nas duas empresas e da disseminação, embora ainda não consistente, do Modelo de Consultoria Interna.

As perspectivas de crescimento profissional também mudaram de enfoque, ou seja, ocorre um incentivo bastante grande por parte das Empresas para o desenvolvimento de carreiras horizontais. Com isso, o status proporcionado por cargos de gerência, diretoria, etc. acaba desaparecendo embora os níveis de responsabilidades sejam até maiores. A Oxiteno justifica esta mudança de foco por dois fatores basicamente: a estrutura enxuta e a baixa rotatividade.

Percebe-se, com isso, que os profissionais precisam de cada vez mais qualificação para competirem num mercado de trabalho que diminui a cada dia os postos

de trabalho, e para aqueles que estão empregados, convivem num ambiente que diminui as possibilidades de crescimento profissional, embora ainda sejam incentivadas as carreiras horizontais.

Em relação ao processo de adaptação da Rhodia, os entrevistados mencionaram tratar-se de um processo lento e que requer muito esforço, mas que, de forma geral, a Empresa tem acompanhado as evoluções e, em algumas questões, desenvolvido iniciativas pioneiras. Na Oxiteno, este processo tem sido facilitado pelo trabalho em células, sendo que a Empresa normalmente tem acompanhado bem as inovações tecnológicas, porém tem deixado a desejar em termos de gestão.

É consenso de todos os entrevistados que o ramo de atuação das empresas é extremamente competitivo, necessitando investimentos constantes em desenvolvimento tecnológico e de novos produtos. Na Oxiteno, existe uma preocupação muito grande com a concorrência, pois ela compete com empresas de grande porte e que, muitas vezes, são multinacionais com muitos anos de experiência, como é o caso da Rhodia.

## 8 CONCLUSÕES

Os resultados da pesquisa demonstram que as empresas em estudo vêm passando por um processo de intensas reestruturações, seja em termos de tecnologia, formas de gestão, nas relações das empresas e com os empregados. Estas mudanças já foram apontadas por Singer (1998), Piccinini (1995), Coutinho (1993), Castro (1994), entre outros, e são decorrentes do processo de globalização, que fez aumentar a concorrência e a competitividade dos mercados.

Obviamente, estas reestruturações também estão sendo sentidas pelos trabalhadores de modo geral, mas especificamente para as gerências intermediárias, objeto deste trabalho, as conseqüências são intensas. Um leque de novas qualificações bastante voltadas para atitudes passa a ser exigido, onde o conhecimento técnico é pré-requisito porém não suficiente, devendo ser complementado com características como liderança, espírito de trabalho em equipe, iniciativa, negociação, flexibilidade, dinamismo, e muitas outras. Esta mudança na noção de qualificação não caracteriza novidade e sim um resultado já esperado (Carvalho, 1994, Leite, 1994, Machado, 1992, Hirata, 1994).

O perfil profissional desejado pelas empresas é idealizado, busca-se um super-herói, um profissional com inúmeras competências. A abordagem da qualificação sob a óticas das competências sociais têm sido o grande foco de interesse das empresas, mesmo porque são mais difíceis de mensurar, assim como de desenvolver, dependendo de atitudes dos indivíduos (Fleury e Fleury, 2000).

Nesse universo de alta qualificação, um grande número de profissionais acaba sendo excluído do mercado com poucas chances de retorno, visto que a velocidade com que as qualificações se modificam e se tornam obsoletas é muito grande. Os



desempregados dificilmente terão condições de fazer cursos ou acompanhar as evoluções, o que torna a probabilidade de não retornarem ao mercado ainda maior. Muitos são levados ao mercado informal, trabalhando em condições precárias (Rifkin, 1995).

Pode-se constatar, nas empresas estudadas, um investimento considerável em desenvolvimento e preparação dos funcionários, contribuindo para o alcance de bons resultados para a empresa (objetivo principal) e também para a empregabilidade destes profissionais. Um grupo de profissionais que acaba recebendo os maiores investimentos, são os *core workers* (aqueles que normalmente recebem formação). Os *core workers* tornam-se profissionais muito importantes para a organização e dificilmente têm problemas em relação a emprego. A empresa que realizou os investimentos não quer perdê-los, então proporciona possibilidades de crescimento e ascensão profissional. É o caso da Rhodia que proporciona rápida ascensão profissional aos *trainees*, objetivando mantê-los dentro da empresa.

Não se deve inferir que todas as empresas têm a política de investir nos funcionários, a maioria entende que a questão da qualificação é obrigação do profissional e à empresa resta usufruir destes conhecimentos, visto que o mercado tem uma oferta grande de profissionais.

As políticas de recursos humanos das duas empresas têm sido influenciadas pelo novo contexto com a adoção de terceirizações, mudanças no perfil profissional, no foco das áreas de desenvolvimento, etc. Mesmo assim, muitas práticas mencionadas por Albuquerque (1999) como associadas aos modelos taylorista e fordista ainda permanecem vigentes como, por exemplo, uma política salarial vinculada ao cargo ocupado. Este processo de transição de abordagens não acontece da noite para o dia, e sempre existirão formas associadas de condução das políticas.

Nos dois casos estudados, as políticas de recursos humanos têm contribuído significativamente para a qualificação através da implementação de recursos, tais como:

avaliação de desempenho, avaliação de competências, perfil de cargo, pesquisas educativas, que são instrumentos que possibilitam levantar as necessidades dos profissionais, ou seja, permitem delinear planos de treinamento para cada um dos funcionários.

Deve-se observar o caráter individualizante do Modelo de Competência, o que faz com que o funcionário perca o sentido de grupo de trabalho qualificado e, também, poder de negociação pela força do coletivo.

A implementação de tecnologias avançadas também é vista pela Rhodia e pela Oxiteno como favorável à qualificação, embora acabe eliminando alguns postos de trabalho. Sobre a questão das tecnologias, cabe discutir se realmente contribuem para a qualificação, pois muitas vezes o profissional deixa de apertar um botão numa máquina e passa a apertar um botão do computador, sem muito conhecimento a respeito do que está fazendo. Em ambas o que se pode perceber é que as tecnologias, na medida do possível, são operadas e interpretadas não só pelas gerências, mas, com frequência, pelos próprios operadores, o que significa qualificação para os profissionais.

As áreas de recursos humanos das duas empresas passam atualmente por um momento de extrema valorização, iniciando a sua participação no planejamento estratégico e desenvolvendo atividades voltadas para a administração estratégica dos recursos humanos, embora não deixe de atender os aspectos legais tradicionalmente sob sua responsabilidade. RH está passando a ser visto como um parceiro da competitividade.

Juntamente com o aumento da importância da área de recursos humanos, percebe-se uma mudança de foco em seu gerenciamento. Muitas empresas têm adotado, e é o caso das duas empresas estudadas, modelos descentralizados de gestão de RH, onde os gestores das áreas é que são os responsáveis pelos seus funcionários. Orlickas (1999) sistematiza esta nova forma de gestão de RH no Modelo de Consultoria Interna que prevê a área de RH atuando como uma parceira interna, orientando e preparando os

gestores para o exercício também da função RH. Aliás, esta é uma função nova para os gestores, deles exigindo mais uma qualificação, que é o gerenciamento de recursos humanos, sendo necessária a devida preparação para o seu exercício.

Percebe-se também uma mudança da visão da Rhodia e da Oxiteno em relação aos funcionários, pelo menos no discurso. Hoje em dia, eles são vistos como o caminho para o alcance dos objetivos da empresa, quer dizer, desenvolve-se a consciência de que não bastam altas tecnologias e métodos de gestão sofisticados, se as pessoas não estiverem preparadas, motivadas e satisfeitas. Esta mudança de percepção tem feito crescer os investimentos em treinamentos, melhorias em termos de saúde e segurança do trabalho, ambiente e mais timidamente em termos de remuneração e benefícios. É fato que o objetivo principal desta visão é adequar a empresa às novas exigências do mercado altamente competitivo.

A contrapartida a essa nova visão refere-se aos processos de *downsizing* pelos quais passam as duas empresas, onde ocorreu a redução dos níveis hierárquicos e conseqüente redução do quadro de pessoal. As responsabilidades, que antes estavam na mão de gerentes, chefes ou supervisores, muitas vezes têm passado para as mãos dos próprios operadores, ocorrendo um repasse de responsabilidades e um aumento nas cobranças de resultados.

Então é de se perguntar: isto realmente é uma percepção maior da importância das pessoas? Ou foi uma forma encontrada pela empresa para buscar a competitividade reduzindo custos de pessoal?

Considera-se que existem os dois lados pois, uma vez que o funcionário tem mais responsabilidades, ele também precisa estar mais qualificado, mais preparado e a empresa acaba quase que obrigada a investir na formação destas pessoas. E isto também acaba sendo bom para o funcionário que aprimora a sua empregabilidade. Porém, é preciso que a empresa efetivamente ofereça condições para que o profissional se qualifique, e não só cobre resultados.

Em relação à questão da empregabilidade dos profissionais pode-se constatar que as duas empresas estão alinhadas, mesmo a Oxiteno que não tem um projeto formalmente estruturado. Na Rhodia, o Projeto de Desenvolvimento da Empregabilidade é visto com muito bons olhos pelos funcionários em geral, e proporciona algumas oportunidades de desenvolvimento não só através de treinamentos, mas também através do Espaço de Aprendizagem, onde são disponibilizados computadores com internet, biblioteca, fitoteca, jogos variados, jornais e revistas.

Em termos de iniciativas para o desenvolvimento da empregabilidade, observa-se, basicamente, treinamentos e, no caso da Rhodia, o próprio Projeto de Desenvolvimento da Empregabilidade. As duas empresas atuam no setor químico, que é bastante competitivo e trabalha com alta tecnologia, fazendo com que o desenvolvimento dos funcionários seja essencial para as empresas, mesmo que seja voltada para o atendimento de interesses de qualificação exclusivos da empresa.

A empregabilidade é entendida pelos profissionais como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do profissional que irão proporcionar a sua permanência no emprego atual ou recolocá-lo em outro trabalho, ou seja, o mantém em condições de emprego. Esta abordagem aproxima-se das considerações de Casali (1997), Sarsur (1999), Leite (1997), Minarelli (1995) e outros, e demonstra que pelo menos em teoria as gerências intermediárias estão conscientes do tema.

Pode-se constatar que alguns aspectos da empregabilidade acabam sendo negligenciados por tradicionalmente não serem vistos como importantes para a condição de emprego, que são as questões relativas à saúde, lazer e uma rede de contatos profissionais. Tem-se a noção de que atitudes, conhecimentos e habilidades são importantes, mas negligenciam-se o equilíbrio entre lado profissional e lado pessoal, saúde, etc.

Considerando o objetivo deste trabalho, que seria de avaliar as condições de empregabilidade decorrentes da reestruturação produtiva e das novas formas de

organização do trabalho, visando identificar formas de desenvolvimento da empregabilidade, o que se observa é uma exigência muito grande de qualificação e alguns investimentos por parte das empresas no sentido de atender a estas exigências, formando os grupos de *core workers* e os demais que acabam tornando-se desqualificados e não-competitivos no mercado de trabalho. As condições para o desenvolvimento da empregabilidade estão muito dependentes de iniciativas das próprias empresas e baseadas em treinamentos e cursos, sendo urgente a estruturação de condições educacionais básicas melhores, o que é o começo para o desenvolvimento da empregabilidade.

## 9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBORNOS, Suzana. **O que é trabalho**. 3. ed. São Paulo: Brasiliense, 1988.
- ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade. In: **Administração Contemporânea Perspectivas Estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- AMADEO, Edward. A Evolução Recente da Oferta de Trabalho e do Emprego no Brasil. In: **Notas Sobre o Mercado de Trabalho**. Número 1. Jul/98 (dados obtidos na internet, [www.mtb.gov.br](http://www.mtb.gov.br) em 20/08/99).
- AMADEO, Edward. Dez Pontos Sobre a Situação Recente do Mercado de Trabalho. In: **Notas Sobre o Mercado de Trabalho**. Número 5. Ago/98 (dados obtidos na internet, [www.mtb.gov.br](http://www.mtb.gov.br), em 20/03/00).
- ANTUNES, Ricardo. **Sindicato e Sociedade: projetos em questão**. Mesa Redonda, UFSC, Florianópolis, 29 de abril de 1994.
- \_\_\_\_\_. **Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho**. Campinas, SP: Editora Cortez, 1997.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BASSI, Eduardo. **Globalização de Negócios**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1997.
- BRASIL, Ministério do Trabalho. SEFOR – Secretaria de Formação e Desenvolvimento Profissional – Empregabilidade (conceito obtido na internet, [www.mtb.gov.br](http://www.mtb.gov.br), em 14/08/1999).
- BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e Capital Monopolista: A Degradação do Trabalho no Século XX**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.

- BRESCIANI, Luís Paulo. Flexibilidade e Reestruturação: o trabalho na encruzilhada. **Revista São Paulo em Perspectiva**, Vol. 11(1): 88-97, jan/mar 1997.
- BRIDGES, William. **Mudanças nas relações de trabalho: como ser bem sucedido em um mundo sem empregos**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BUENO, José Hamilton. **Autodesenvolvimento para a Empregabilidade: sobrevivendo e prosperando numa sociedade sem empregos**. São Paulo: LTr, 1996.
- CARVALHO, Antonio Vieira de e NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, V. I, 1997.
- CARVALHO, Luiz Carlos Ferreira de. Educação para o Trabalho: Novas Exigências de Aprendizagem. In: **Empregabilidade e Educação: Novos Caminhos no Mundo do Trabalho**. São Paulo: EDUC, 1997.
- CARVALHO, Rui Quadros. **Tecnologia e Trabalho Industrial**. Porto Alegre: L&PM, 1987.
- CASALI, Alípio (Organizador). **Empregabilidade e Educação: Novos Caminhos no Mundo do Trabalho**. São Paulo: EDUC, 1997.
- CASE, Thomas A., CASE, Silvana e FRANCIATTO, Claudir. **Empregabilidade: de Executivo a Consultor Bem-Sucedido**. São Paulo, SP: Makron Books, 1997.
- CASTRO, Nadya Araujo. Trabalho e Organização Industrial num Contexto de Crise e Reestruturação Produtiva. **Revista São Paulo em Perspectiva**. Vol. 8(1): 116-132, jan/mar 1994.
- \_\_\_\_\_. Reestruturação Produtiva, Novas Institucionalidades e Negociação da Flexibilidade. **Revista São Paulo em Perspectiva**, nº 11(1): 3-8, jan/mar 1997.
- CASTRO, Nadya Araujo e DEDDECA, Claudio Salvadori. Flexibilidade e Precarização: tempos mais duros. In: **A Ocupação na América Latina: Tempos Mais Duros**. São Paulo; Rio de Janeiro: ALAST, 1998.

- CATTANI, Antonio David (Org.). **Trabalho e Tecnologia: Dicionário Crítico**. Porto Alegre, Vozes: Ed. Universidade, 1997.
- CHIAVENATTO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. São Paulo, SP: Atlas, 1999.
- CORIAT, Benjamin. **A Revolução dos Robôs: impacto sócio-econômico da automação**. São Paulo, Busca Vida, 1988.
- CORTELLA, Mario Sergio. **Empregabilidade e Educação: Novos Caminhos no Mundo do Trabalho**. São Paulo: EDUC, 1997.
- CORTES, Soraya M. Vargas. Técnicas de Coleta e Análise Qualitativa de Dados. In: **Cadernos de Sociologia / Programa Pós-Graduação em Sociologia**, v. 9. Porto Alegre: PPGS/UFRGS, 1998.
- COUTINHO, Luciano. A Terceira Revolução Industrial e Tecnológica: as grandes tendências da mudança". **Revista Economia e Sociedade**, 1(1), Campinas-SP, p. 69-88, 1992.
- \_\_\_\_\_. Nota Sobre a Natureza da Globalização. **Revista Economia e Sociedade**. (4), jun, 1993.
- CRUZ, Rosane. A Qualificação da Força de Trabalho na Adoção das Novas Técnicas de Organização do Trabalho: Estudo de Caso na Indústria Calçadista do Vale do Rio dos Sinos. In: **O Complexo Calçadista em Perspectiva: Tecnologia e Competitividade**. Porto Alegre: Ortiz S/A, 1995.
- DAVEL, Eduardo e VASCONCELLOS, João (Organizadores). **"Recursos" Humanos e Subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995.
- DELUIZ, Neise. A Globalização Econômica e os Desafios à Formação Profissional. In: **Boletim Técnico do SENAC**. Número 7. Jul/1998 (dados obtidos na internet, [www.senac.br/boletim/boltec7.htm](http://www.senac.br/boletim/boltec7.htm), em 23/08/00).
- \_\_\_\_\_. Formação Profissional no Brasil: Enfoques e Perspectivas. In: **Boletim Técnico do SENAC**. Número 19 (1). Jan/Abr/1993.



- DIEESE, **Trabalho e Reestruturação Produtiva**. São Paulo, Nov/1994.
- ECHEVESTE, Simone, VIEIRA, Berenice, VIANA, Débora et al. Perfil do Executivo no Mercado Globalizado. 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais ... Foz do Iguaçu, Encontro anual da ANPAD [CR-ROM]**.
- FISCHER, André Luiz. **A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil – Um Estudo Sobre as Empresas Consideradas Exemplares**. Tese de Doutorado, USP, 1998.
- FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e Inovações Organizacionais: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**, São Paulo: Atlas, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira**, São Paulo: Atlas, 2000.
- FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria. Relações de Trabalho e Políticas de Gestão: Uma História das Questões Atuais. **Revista de Administração de Empresas**, nº 27(4): 5-15, out/dez 1992.
- FOGOLARI, Everson. **Reestruturação Produtiva: Implicações nas Relações de Trabalho**. Erechim: Edelbra, 1998.
- FORRESTER, Viviane. **O Horror Econômico**. São Paulo: Fundação UNESP, 1997.
- FRIGOTTO, Gaudêncio. A Escola Como Ambiente de Aprendizagem. In: **Empregabilidade e Educação: Novos Caminhos no Mundo do Trabalho**. São Paulo: EDUC, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Educação e a Crise do Capitalismo Real**. São Paulo: Cortez, 1996.
- GADREY, J. **La Gestion des Ressources Humaines Dans Les Services et le Commerce.Flexibilité, Diversité, Compétitivité**. Editions L'Harmattan, Paris. Collection "Pour l'emploi".
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

- GRENN, Paul C. **Desenvolvendo Competências Consistentes: Como Vincular Sistemas de Recursos Humanos a Estratégias Organizacionais.** Tradutora: Ana Paula Andrade, Bazán Tecnologia Lingüística. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.
- HELOANI, Roberto. **Organização do Trabalho e Administração: Uma Visão Multidisciplinar.** 2. Ed. São Paulo: Cortez, 1996.
- HIRATA, Helena. Da Polarização das Qualificações ao Modelo de Competência. In: **Novas Tecnologias, Trabalho e Educação: Um Debate Multidisciplinar.** Petrópolis: Vozes, 1994.
- \_\_\_\_\_. Os Mundos do Trabalho: Convergência e Diversidade num Contexto de Mudança dos Paradigmas Produtivos. In: **Empregabilidade e Educação: Novos Caminhos no Mundo do Trabalho.** São Paulo: EDUC, 1997.
- HUBERMAN, Leo. **História da riqueza do homem.** 17. Ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento Humanos nas Organizações: O Homem Rumo ao Século XXI.** São Paulo: Atlas, 1995.
- KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica: Teoria da Ciência e Prática da Pesquisa.** Petrópolis: Vozes. 14 edição. 1997.
- KOVÁCS, Ilona. **Qualificações e Mercado de Trabalho.** Lisboa: Instituto do Emprego e Formação Profissional, 1994.
- LEITE, Elenice Maria. Educação, Trabalho e Desenvolvimento: o resgate da qualificação. **Em Aberto**, Brasília, ano 15, nº 65, jan/mar/1995.
- \_\_\_\_\_. Trabalho e Qualificação: a Classe Operária vai à Escola. In: **Reestructuración Productiva, Trabajo Y Educación en América Latina.** UNICAMP, 1994.
- LEITE, Márcia de Paula. Reestruturação Produtiva e Sindicatos: O Paradoxo da Modernidade. In: **O Trabalho em Movimento.** São Paulo: Papyrus, 1997.
- \_\_\_\_\_. Reestruturação Produtiva, Novas Tecnologias e Novas Formas de Gestão da Mão-de-Obra. In: **O Mundo do Trabalho.** São Paulo: Scritta, 1994.

- LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1991.
- MACHADO, Lucia. **Mudanças Tecnológicas e Educação da Classe Trabalhadora**. Coletânea. São Paulo: Papyrus, 1992.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.
- MASIERO, Gilmar. **Introdução à Administração de Empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MAXIMIANO, Antônio C.A. **Introdução à Administração**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MENEGASSO, Maria Ester. **O Declínio do Emprego e a Ascensão da Empregabilidade: Um Protótipo para Promover Condições de Empregabilidade na Empresa Pública do Setor Bancário**. Tese de Doutorado, UFSC, 1998.
- MINAYO, Maria Cecília de S. **O Desafio do Conhecimento**. São Paulo: HUCITEC-ABRASCO, 1993.
- \_\_\_\_\_. **O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. 5. ed. São Paulo-Rio de Janeiro, HUCITEC-ABRASCO, 1998.
- MINARELLI, José Augusto. **Empregabilidade: o caminho das pedras**. 6. ed. São Paulo: Gente, 1995.
- MINVIELLE, Yvon. **Auto-Formação e Socialização. Empregabilidade e Educação: Novos Caminhos no Mundo do Trabalho**. São Paulo: EDUC, 1997.
- MOHRMAN Jr., Allan M. e LAWLER III, Edward E. **Administração de Recursos Humanos: Construindo Uma Parceria Estratégica**. In: **Organizando Para Competir no Futuro: Estratégia Para Gerenciar o Futuro das Organizações**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- MOURA, R. **Flexibilização: Pessoas, Organizações e Concertação Social**. Lisboa: IEFP, 1996.
- MOURA, Reinaldo A. **Flexibilidade Total Homem x Máquina**. São Paulo: IMAM, 1987.

- ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria Interna de Recursos Humanos**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- PASTORE, José. **Flexibilização dos Mercados de Trabalho e Contratação Coletiva**. São Paulo, LTr. Editora, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Desemprego Tem Cura?** São Paulo: Makron Books, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Recursos Humanos e relações do trabalho com ênfase no caso dos bancos**. São Paulo: BCB, 1995.
- PICCININI, Valmíria C. Mudanças na Indústria Calçadista Brasileira: Novas Tecnologias e Globalização do Mercado. In: **O Complexo Calçadista em Perspectiva: Tecnologia e Competitividade**. Porto Alegre: Ortiz S/A, 1995.
- QUIVY, Raymond e CAMPENHOUDT, LucVan. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva, 1998.
- RÉGNIER, Karla von Döllinger. **Educação, Trabalho e Emprego Numa Perspectiva Global**. (artigo obtido em pesquisa na internet no site: [www.senac.br/boletim/boltec16.htm](http://www.senac.br/boletim/boltec16.htm) em 29/11/1999).
- REZENDE PINTO, A. M. Pessoas Inteligentes Trabalhando com Máquinas ou Máquinas Inteligentes Substituindo o Trabalho Humano? In: **Trabalho e Educação**. Campinas: Papyrus, 1992.
- RIFKIN, Jeremy. **O Fim dos Empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- RIOS, Iaci e TEIXEIRA, José Emídio. Projeto Rhodia de Desenvolvimento da Empregabilidade. In: **Empregabilidade e Educação: Novos Caminhos no Mundo do Trabalho**. São Paulo: EDUC, 1997.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Flexibilidade no Trabalho e Estratégias de Recursos Humanos. In: **O Complexo Calçadista em Perspectiva: Tecnologia e Competitividade**. Porto Alegre: Ortiz S/A, 1995.

- \_\_\_\_\_. **Projetos de Estágio do Curso de Administração**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ROESE, Mauro. A Metodologia do Estudo de Caso. In: **Cadernos de Sociologia / Programa Pós-Graduação em Sociologia**, v. 9. Porto Alegre: PPGS/UFRGS, 1998.
- RUAS, Roberto. Reestruturação Sócio-Econômica, Adaptação das Empresas e Gestão do Trabalho. In: **Reestructuración Productiva, Trabajo Y Educación en América Latina**. UNICAMP, 1994.
- SALERNO, Mário Sérgio. Modelo Japonês, trabalho brasileiro. In: HIRATA, Helena (org.) **Sobre o modelo japonês: automatização, novas formas de organização e relações de trabalho**. São Paulo: EDUSP/Aliança Cultural Brasil Japão, 1993.
- SARSUR, Amyra Moyzes. **Empregabilidade e Empreabilidade?: um estudo conjunto a organizações e profissionais em Minas Gerais** (Dissertação de Mestrado), UFMG, 1999.
- SAVIANI, José Roberto. **Empresabilidade: Como as Empresas Devem Agir Para Manter em Seus Quadros Elementos com Alta Taxa de Empregabilidade**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- SELLTIZ, J. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. 10 ed. São Paulo: EPU, 1980.
- SHIROMA, Eneida Oto e CAMPOS, Roselane Fátima. Qualificação e Reestruturação Produtiva: Um Balanço das Pesquisas em Educação. **Educação e Sociedade**, São Paulo, ano XVIII, nº 61, dez/1997.
- SINGER, Paul. **Globalização e Desemprego: Diagnóstico e Alternativas**. São Paulo: Contexto, 1998.
- TAVARES, Maria da Conceição. **Tendências de Globalização, Crise do Estado Nacional e seus Impactos sobre o Brasil**, (artigo obtido em pesquisa na internet no site [www.informe.com.br/hotinfo/conceicao/index.html](http://www.informe.com.br/hotinfo/conceicao/index.html) na data de 14/08/2000).

- TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Globalização, Desemprego e Destrabalho**. (artigo obtido em pesquisa na internet no site [www.informal.com.br/artigos/art015.htm](http://www.informal.com.br/artigos/art015.htm) na data de 25/08/2000).
- TRIPODI, FELLINI e MEYER. **Análise da Pesquisa Social**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.
- ULRICH, Dave. **Novas Perspectivas para os Profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.
- VOISINET, Donald D. **CADD, projeto e desenho auxiliados por computador: introdução, conceitos e aplicações**. São Paulo, McGraw-Hill, 1988.
- WONGTSCHOWSKI, Pedro. **Indústria Química: Riscos e Oportunidades**. São Paulo: Edgar Blücher Ltda, 1999.
- WOOD Jr., Thomaz. Mudança Organizacional e Transformação da Função Recursos Humanos. In: **Mudança Organizacional Aprofundando Temas Atuais em Administração de Empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.
- YIN, R. K. **The case study crisis: some answers**. Administrative Science Quaterly, Cornell University, v. 26, Mar. 1981.
- ZAWISLAK, Paulo Antônio, VIEIRA, Cristina Rodrigues de Borba, IRALA, Melissa Simão. **A Produção Enxuta e Novos Padrões de Fornecimento em Três Montadoras de Veículos no Brasil**. XXI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. São Paulo: 2000.

**ANEXOS**

## ANEXO 1

**Roteiro de entrevista: Gerências Intermediárias****1) DADOS DA EMPRESA:**

- 1.1) Nome
- 1.2) Capital
- 1.3) Número de Funcionários
- 1.4) Principais Produtos
- 1.5) Mercado de Atuação

**2) PERFIL DO FUNCIONÁRIO**

## 2.1) Faixa Etária

- 25 a 30 anos       31 a 40 anos       41 a 50 anos       51 a 60 anos  
 61 anos ou mais

2.2) Sexo:     Masculino       Feminino

## 2.3) Escolaridade:

2º grau completo ou inferior       superior incompleto       superior completo

especialização em andamento     especialização concluída

mestrado em andamento     mestrado completo

doutorado em andamento       doutorado completo       pós-doutorado

outros \_\_\_\_\_

2.4) Cargo: \_\_\_\_\_

2.5) Tempo no Cargo: \_\_\_\_\_



2.6) Tempo na Empresa: \_\_\_\_\_

2.7) Área de Atuação: \_\_\_\_\_

2.8) Faixa Salarial

até 20 S.M.  de 21 S.M. a 40 S.M.

de 41 S.M. a 60 S.M.  de 61 S.M. a 80 S.M.

mais de 81 S.M.

### 3) REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

- Inovações de base técnica que estão ocorrendo ou ocorreram na empresa:

Informática  Automação  Robótica

Outras. Quais: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- Mudanças nas relações da empresa com outras do setor: (PESQUISAR)

Terceirização  Joint ventures  Compra de Ações

Realocação das plantas produtivas  Associações entre empresas

Outras. Quais: \_\_\_\_\_

- Mudanças na organização da produção e do trabalho (verificar o que a empresa fazia no período de 1 ano atrás e o que está fazendo atualmente):

Células  Minifábricas  Just-in-Time

Kanban

Controle Estatístico do Processo  CCQ  CIPA

Delegado Sindical  Comissão de Fábrica  Kaizen  5S's

Outras. Quais: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- Inovações na forma de gestão da empresa:

Programas de Qualidade Total                       Sistemas Participativos

Outras. Quais: \_\_\_\_\_

---

- Mudanças nas relações de trabalho:

Flexibilização                       Terceirização                       Contratação de cooperativas

Contratação de Temporários

Outras. Quais: \_\_\_\_\_

---

#### **4) QUALIFICAÇÃO**

- Definir a qualificação bem como as variáveis que compõem o seu conceito;
- Verificar se existe uma diferenciação deste conceito por categoria profissional, ou seja, por nível hierárquico (verificar sua aplicação em todos os níveis organizacionais);
- Verificar que tipo de qualificação está sendo exigido das altas e médias gerências e quais são estas qualificações;
- Verificar se são decorrentes da reestruturação produtiva em curso;
- Verificar se existe uma política de qualificação (mesmo no caso de não ser explícito);

#### **5) EMPREGABILIDADE**

- Definir a empregabilidade bem como as variáveis que compõem o seu conceito;
- Verificar se, sob o enfoque da empresa, a questão da empregabilidade está mais voltada para a capacitação geral da empresa (empresabilidade) ou visa também uma capacitação dos funcionários para possíveis recolocações no mercado de trabalho em caso de demissão;
- Verificar se existe alguma iniciativa da empresa que vise o desenvolvimento da empregabilidade das altas e médias gerências (p/ caso não explícito);

- Avaliar a efetividade e eficiência do Programa de Empregabilidade e se tem realmente proporcionado uma maior qualificação (p/ caso explícito);

## **6) POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

- Identificar as políticas de RH adotadas pela empresa;
- Identificar se ocorreram alterações nestas políticas nos últimos tempos e, se sim, quais foram e a que podem ser atribuídas;
- Verificar como é visto o modelo de Adm. De RH da empresa (Modelo de Controle ou Modelo de Comprometimento);
- Verificar se as políticas de RH adotadas pela empresa visam:
  - a) valorização dos talentos humanos na empresa; Sim ou não e por quê?
  - b) atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação; Sim ou não e por quê?
  - c) criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas; Sim ou não e por quê?
  - d) possibilidades de crescimento funcional e desenvolvimento profissional na própria empresa; Sim ou não e por quê?
  - e) incentivam a permanência na empresa por períodos prolongados; Sim ou não: explique:
- Verificar se estas políticas têm influenciado a empregabilidade das altas e médias gerências; Se sim, de que forma;

## **7) AVALIAÇÃO GERAL**

- Verificar se após estas mudanças que estão ocorrendo, a situação das altas e médias gerências:
  - a) Quanto à qualificação melhorou ou piorou, por quê?
  - b) Quanto às relações empresa/funcionário melhorou ou piorou, por quê?

- c) Quanto ao controle no trabalho aumentou ou diminuiu, explique:
- d) Quanto ao ambiente de trabalho, piorou ou melhorou, por quê:
- e) Quanto às perspectivas de crescimento profissional, aumentaram ou diminuíram, por quê:

## ANEXO 2

**Roteiro de entrevista: Representante de Recursos Humanos**

## 1) DADOS DA EMPRESA:

- Nome:
- Capital:
- Número de Funcionários:
- Principais Produtos:
- Mercado de Atuação:

## 2) IDENTIFICAÇÃO :

- Nome:
- Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino
- Faixa Etária:  
( ) 25 a 30 anos ( ) 31 a 40 anos ( ) 41 a 50 anos ( ) 51 a 60 anos ( ) 61 anos ou mais
- Posição na estrutura:
- Área de atuação:
- Cargo ocupado :
- Tempo no cargo:
- Atividades que realiza:
- Número de Subordinados:
- Faixa Salarial:  
( ) até 20 S.M. ( ) de 21 a 40 S.M. ( ) de 41 a 60 S.M. ( ) de 61 a 80 S.M. ( ) mais de 81 S.M.
- Cargos Anteriores:

- Tempo de Empresa:
- Motivo de vir a trabalhar na empresa:
- Atividade remunerada paralela ou outra fonte de renda:

### 3) FORMAÇÃO E CONHECIMENTOS:

- Formação Acadêmica;
- Últimos cursos, congressos e palestras;
- Conhecimento e uso de idiomas (língua, nível, utilização, curso atual);
- Conhecimento e uso de microinformática;
- Conhecimento e uso de internet / e-mail / intranet / web;
- Leitura habitual (jornais, revistas, livros técnicos, romances);
- Atividades de lazer, hobby;
- Controle médico;
- Realização de atividades físicas;
- Contato com outros profissionais da área;

### 4) CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

- Origem e subordinação da área;
- Composição da área de RH (subsistemas);
- Utiliza serviços de consultorias externas, quais e os resultados;
- RH tem atividades terceirizadas, quais e os resultados;
- Participação no planejamento estratégico da empresa / planos anuais de trabalho;
- Importância no negócio da empresa;
- Inter-relação da área com as demais;
- Percepção do mercado de trabalho em relação a sua área;
- Identificar as políticas de RH da empresa:
  - canais de diálogo da empresa com os empregados (comunicação transparente);

- feedback regular sobre o desempenho;
- autonomia para decisões;
- valorização dos talentos humanos na empresa;
- atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação;
- criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas;
- possibilidades de crescimento funcional e desenvolvimento profissional na própria empresa;
- definições claras dos critérios de ascensão (carreira).
- treinamentos recebidos são suficientes para o desempenho dos trabalhos.
- Verificar se estas políticas de recursos humanos têm influenciado a empregabilidade das altas e médias gerências. Se sim, de que forma.
- Verificar se o entrevistado acha que a empresa é responsável pelo desenvolvimento (qualificação p/ novas exigências) do empregado?
- Identificar se ocorreram alterações nestas políticas nos últimos tempos (5 anos);
- Se sim, identificar quais foram estas alterações e a que elas podem ser atribuídas;
- Identificar qual a percepção geral do entrevistado com relação ao modelo de Adm de RH da empresa;

## 5) ATIVIDADES E PROGRAMAS DESENVOLVIDOS PELOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS:

### 5.1) Recrutamento:

- Interno x Externo;
- Banco de dados interno;
- Tratamento de currículos recebidos.

### 5.2) Seleção:

- Técnicas mais utilizadas;

- Perfil atual requisitado (exigências mínimas para entrar na empresa);
- Modificações com relação a anos anteriores.

5.3) Acompanhamento:

5.4) Programa de Formação (executivos, trainees):

5.5) Comunicação Interna:

- Programas de comunicação (jornal, café da manhã, reuniões periódicas);

5.6) Avaliação de Desempenho:

- Grupo envolvido;
- Periodicidade;

5.7) Treinamento e Desenvolvimento:

- Origem da solicitação – levantamento de necessidades de treinamento;
- Investimento em treinamento (% e horas);
- Programa de integração;
- Programas de auxílio e capacitação (pagamento, liberação de horas);
- Avaliação da aplicação dos treinamentos.

5.8) Remuneração, Plano de Carreiras, Cargos e Salários:

- Existência de plano de Cargos e Salários;
- Pesquisa salarial de mercado – posicionamento;
- Remuneração variável;
- Participação nos resultados;
- Salários anuais.

5.9) Benefícios:

- Benefícios oferecidos;
- Percentual de participação do empregado e da empresa;
- Existência de diferenças entre cargos;
- Horário flexível;
- Cartão ponto.



5.10) Medicina e Segurança do Trabalho:

5.11) Programas de QVT, Saúde Ocupacional e Aposentadoria

5.12) Pesquisa de Clima Organizacional

5.13) Avaliação de Causas de Desligamentos:

- Programas de recolocação;
- Ações posteriores;

5.14) Relações Trabalhistas:

- Greves;
- Sindicatos;
- Política de relacionamento.

5.15) Programa de Qualidade:

5.16) Imagem da Empresa Junto ao Mercado:

6) COMPREENSÃO DE CONCEITOS USADOS NA PESQUISA:

6.1) Reestruturação Produtiva:

6.1.1) Conceito:

6.1.2) Inovações de base técnica ocorridas na empresa:

( ) Informática      ( ) Automação      ( ) Robótica

( ) Outras. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6.1.3) Mudanças nas relações das empresas:

( ) Terceirização      ( ) Condomínios Industriais      ( ) Consórcios Modulares

( ) Outras. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 6.1.4) Mudanças na organização da produção e do trabalho:

Células                       Minifábricas                       Just-in-Time                      (            )

Kanban

Controle Estatístico do Processo  Círculos de Controle da Qualidade

CIPA             Delegado Sindical                       Comissão de Fábrica

Outras. \_\_\_\_\_

## 6.1.5) Inovações na forma de gestão da empresa:

Programas de Qualidade Total                       Sistemas Participativos

Realocação das plantas produtivas

Outras. \_\_\_\_\_

## 6.1.6) Mudanças nas relações de trabalho:

Flexibilização                       Terceirização                      (            ) Contratação de  
cooperados

Contratação de Temporários

Outras. \_\_\_\_\_

## 6.2) Qualificação:

## 6.2.1) Conceito:

6.2.2) Identificar que tipo e quais são as qualificações que estão sendo exigidas das altas e médias gerências dentro deste novo contexto da reestruturação produtiva.

6.2.3) Verificar se são decorrentes da reestruturação produtiva em curso.

6.2.4) Verificar se existe uma política de qualificação e delineá-la.

### 6.3) Empregabilidade:

#### 6.3.1) Conceito:

6.3.2) Verificar se, na opinião do entrevistado, ela é viável ou seja, se é possível existir;

6.3.3) Verificar qual o enfoque da empresa em relação à empregabilidade. Foco na capacitação geral da empresa ou visa também uma capacitação dos funcionários para possíveis recolocações no mercado de trabalho em caso de demissão.

6.3.4) Verificar se existem iniciativas, explícitas ou não, da empresa que vise o desenvolvimento da empregabilidade das altas e médias gerências.

6.3.5) Verificar qual a avaliação do Programa de Empregabilidade. Que nota ele teria com relação ao atendimento dos objetivos do mesmo. E se tem proporcionado realmente uma maior qualificação. (CASO EXPLÍCITO)

6.3.6) Ressaltar as suas características que o diferenciam de outros profissionais, ou seja, ressaltar as características que o tornam empregável.

### 7) AVALIAÇÃO GERAL

7.1) Verificar se, após estas mudanças que estão ocorrendo, a situação dos trabalhadores:

- quanto à qualificação, melhorou ou piorou e o porquê.
- quanto às relações empresa/funcionário, melhorou ou piorou e o porquê.
- quanto ao controle no trabalho, aumentou ou diminuiu e explicar.
- quanto ao ambiente de trabalho, piorou ou melhorou e o porquê.
- quanto às perspectivas de crescimento profissional, aumentaram ou diminuíram e o porquê. E que tipo de perspectivas existem.

7.2) Como vê o processo de adaptação da empresa em relação a todas as mudanças que estão ocorrendo nos últimos anos.

7.3) Como percebe a competitividade do ramo de atuação da empresa e a da própria empresa.

7.4) Sairia da empresa para trabalhar por conta própria ou por outro emprego fixo?

(Condicional)

7.5) Por qual proposta ficaria inclinado a deixar a empresa (critério)? (Condicional)

7.6) Acredita na estabilidade do cargo na atual empresa? (Condicional)

7.7) O que imagina que vai estar fazendo profissionalmente daqui a 5 anos?

## ANEXO 3

**Roteiro de entrevista: Gerências Intermediárias****Desligadas da Empresa****com um Programa Explícito de Desenvolvimento da Empregabilidade****1) PERFIL DO FUNCIONÁRIO QUANDO NA EMPRESA:**

## 1.1) Faixa Etária

( ) 25 a 30 anos      ( ) 31 a 40 anos      ( ) 41 a 50 anos      ( ) 51 a 60 anos

( ) 61 anos ou mais

1.2) Sexo:      ( ) Masculino      ( ) Feminino

## 1.3) Escolaridade:

( ) 2º grau completo ou inferior      ( ) superior incompleto      ( ) superior completo

( ) especialização em andamento      ( ) especialização concluída

( ) mestrado em andamento      ( ) mestrado completo

( ) doutorado em andamento      ( ) doutorado completo      ( ) pós-doutorado

( ) outros \_\_\_\_\_

1.4) Cargo: \_\_\_\_\_

1.5) Tempo no Cargo: \_\_\_\_\_

1.6) Tempo na Empresa: \_\_\_\_\_

1.7) Área de Atuação: \_\_\_\_\_

**2) SITUAÇÃO ATUAL DO FUNCIONÁRIO:**

2.1) Há quanto tempo saiu da empresa:



- Mudanças na organização da produção e do trabalho (verificar o que a empresa fazia no período de 1 ano atrás e o que está fazendo atualmente) (Células, Minifábricas, Just-in-Time, Kanban, CEP, CCQ, CIPA, Delegado Sindical, Comissão de Fábrica, Kaizen, 5S's);
  - Inovações na forma de gestão da empresa (Programas de Qualidade Total, Sistemas Participativos);
  - Mudanças nas relações de trabalho (Flexibilização, Terceirização, Contratação de cooperativas, Contratação de Temporários);
- 
- Verificar se estas mudanças exigiram novas qualificações dos trabalhadores;
  - Verificar se existiam condições de desenvolvimento das mesmas e como elas poderiam ter sido desenvolvidas;
  - Definir a empregabilidade, bem como as variáveis que compõem o seu conceito;
  - Verificar como foi o seu processo de recolocação no mercado;
  - Avaliar a efetividade e eficiência do Programa de Empregabilidade e se tem realmente proporcionado uma maior qualificação (p/ caso explícito);
  - Verificar se as políticas de RH adotadas pela empresa visam:
    - a) valorização dos talentos humanos na empresa; sim ou não e por quê?
    - b) atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação; sim ou não e por quê?
    - c) criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas; sim ou não e por quê?
    - d) possibilidades de crescimento funcional e desenvolvimento profissional na própria empresa; sim ou não e por quê?
  - Verificar se estas políticas têm influenciado a empregabilidade das altas e médias gerências; se sim, de que forma.

### **3) AVALIAÇÃO GERAL**

- Verificar se após estas mudanças que estão ocorrendo, a situação dos trabalhadores:

a) quanto à qualificação, melhorou ou piorou, por quê:

b) quanto às relações empresa/funcionário, melhorou ou piorou, por quê:

c) quanto ao controle no trabalho, aumentou ou diminuiu, explique:

d) quanto ao ambiente de trabalho, piorou ou melhorou, por quê:

e) quanto às perspectivas de crescimento profissional, aumentaram ou diminuíram, por quê: