

## Sobre a adoção de programas de qualidade e profissionalização em situações de mudança

*Lea Carvalho Rodrigues\**

**Resumo:** O artigo toma como foco analítico a implementação de um programa de qualidade total e de um programa de profissionalização, em uma empresa estatal do setor financeiro que, à época, passava por uma situação de profunda crise interna e expressiva redução do quadro de empregados. A partir do acompanhamento desse caso empírico, fazem-se algumas observações com respeito à adoção de programas dessa natureza em situações de mudança.

**Palavras-chave:** Qualificação profissional, mudança organizacional, relações de trabalho.

**Abstract:** The article takes as analytic focus the implementation of a program of total quality and of a program of professionalization, in a state company of the financial section that to the time, it went by a situation of deep crisis it interns and expressive reduction of the employee's list. Starting from the accompaniment of that empiric case, to make some observations with regard to the adoption of programs of that nature in change situations.

**Word-key:** Professional qualification, change organizational, work relationships.

---

\* Doutoranda do IFCH – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Unicamp e Pesquisadora do Grupo de Culturas Empresariais Brasileiras.

## Introdução

É como resultado de uma aceção quase generalizada de esgotamento do modelo fordista-taylorista de organização dos processos de trabalho e gerenciamento da produção – posição que se intensificou a partir da década de 1970, num contexto mundial de acirramento da concorrência, ênfase na diversificação de produtos, aumento de produtividade e economias de escala – que vão ser privilegiados a partir da década de 1980, e com maior destaque na de 1990, mecanismos empresariais de incentivo ao desenvolvimento das competências profissionais.

Essa percepção de esgotamento do modelo fordista-taylorista, foi acentuada, ainda, pelo sucesso do chamado “modelo japonês” que privilegiava técnicas de produção completamente inovadoras em relação ao modelo ocidental então vigente. As chamadas produção enxuta e produção flexível se valeriam de técnicas como o *just-in-time* – a produção da quantidade exata com eliminação de estoques, os círculos de qualidade, com opção pelo trabalho em equipe e polivalência de funções, e o *Kaizen* – o aprimoramento constante – e criariam uma forte demanda por trabalhadores altamente qualificados e envolvidos com as atividades e objetivos da produção.<sup>1</sup>

Em suma, a disseminação das técnicas japonesas de administração da produção passou a orientar, no Ocidente, esse movimento de busca de maior eficácia e racionalização dos processos de trabalho pelo desenvolvimento de novas tecnologias, modelos de gestão e organização do trabalho; de diversificação e multifuncionalidade de máquinas, produtos e trabalhadores. A ênfase na qualidade como diferencial de competitividade e em conceitos como o de flexibilização e qualidade colocam em destaque a necessidade de investimento na qualificação e formação de profissionais capazes de atender a essas novas condições<sup>2</sup> de mercado.

No entanto, a reflexão intelectual sobre esses processos, embora apresente convergência com respeito a alguns aspectos – impropriedade do modelo fordista-taylorista ao atendimento das novas necessidades da produção, em vista da rigidez dada pela fragmentação dos processos de trabalho, excessivo controle do trabalho e profunda separação entre concepção e execução –, aponta visões bastante diferenciadas quanto às implicações dessas mudanças sobre a esfera do trabalho.

Autores como Piore e Sabel (1984), que se tornaram referência à difusão do conceito de flexibilização, e Kern e Schumann (1989) ao estudo da racionalização na produção industrial, colocaram em destaque os aspectos positivos das novas configurações da produção e do trabalho. Índices crescentes de produtividade e eficiência, melhor controle do processo de trabalho, integração de diferentes dimensões de ação favorecendo o planejamento organizacional – resultados extremamente positivos para a consecução dos objetivos da empresa –, teriam como contrapartida o enriquecimento da vida laboral – com um espaço maior de liberdade e potencialização das capacidades individuais, maior domínio e controle dos processos de trabalho, autonomia e exercício da criatividade –, indicando uma aproximação entre concepção e execução. Nesse sentido, como bem observa Mattoso (1994) chama-se a atenção para a emergência de um novo perfil de trabalhador, que é valorizado pelo maior grau de escolaridade, criatividade e participação e pela capacidade de exercer multifunções, em oposição ao trabalhador especializado, parcelizado, e menos qualificado, que marcou a produção fordista, chegando-se mesmo a considerá-los como *portadores de uma revalorização da ética e da utopia do trabalho*. (Mattoso, 1994: 523)

Entretanto, principalmente a partir da década de 1990, se intensificaria a crítica a esses novos modelos e técnicas de gestão, questionando-se tanto as afirmações sobre o fim do trabalho especializado

1 A respeito veja também Hirata (1993), Coriat (1994), Womack *et alii* (1992).

2 Para uma abordagem mais detalhada sobre as mudanças na esfera produtiva a partir dos anos 1970, ver Harvey (1993), Gitahy (1992), Mattoso (1995), Lipietz (1991), Hirata (1993), Boyer, R. e Freyssenet (1995).

e a redução do controle sobre a produção e o trabalho, como aquelas sobre o enriquecimento da vida laboral. Humphrey (1994) conclui que essas técnicas não têm representado o fim das tarefas repetitivas e rotineiras e chegam a impor uma disciplina ainda mais rígida aos trabalhadores, com grau mais elevado de exigências devido à também maior complexidade das tarefas.<sup>3</sup> Autores como Leborgne e Lipietz (1992) chamam a atenção para o perigo de se reduzirem os modelos a técnicas específicas de gestão, criticam as vias únicas de saída para a crise do modelo fordista, considerando fordismo e neofordismo como soluções em conflito onde “flexibilização” e “qualificação” não podem ser conceitos adotados de forma aleatória. Outros ainda como Babson (1995), Berggren e Rehder (1994) e Linhart (1994) e, no Brasil, autores como Mattoso (1995), Tavares (1996), Antunes (1995) e Paula Leite (1994) chamam a atenção para a intensificação, exploração e precarização do trabalho inerentes a esses modelos.

Em suma, o que está em questão é se as novas técnicas adotadas representam uma real substituição do trabalho alienado pelo trabalho reflexivo, com valorização da vida laboral, ou, de outra perspectiva, constituem-se em meras ferramentas de aumento da exploração do trabalho.

Para a proposta deste artigo, gostaria de frisar que a reflexão sobre as alterações nos processos de trabalho têm se concentrado mais intensamente sobre a produção industrial e principalmente sobre a indústria automobilística – setor especialmente alicerçado nos moldes da produção em massa, com uma ampla estrutura física, elevada quantidade de trabalho e, portanto, fonte de grandes investimentos –, sobre o qual recaíram com mais intensidade as exigências de racionalidade de processos, diminuição de custos e aumento de produtividade, desde os anos 1970.

No entanto, é bom observar que as mudanças que se iniciam no setor da produção industrial vão adentrando aos poucos todos os demais ramos e atividades da economia, muitas vezes sem se considerar as particularidades de cada setor, seja na execução das estratégias de mudanças, seja na reflexão intelectual sobre esses processos. E como, sobretudo a partir dos anos 1990, os referenciais de mercado passam a ter primazia em praticamente todos os campos da vida social, ocorre que os conceitos forjados no âmbito da produção acabam adentrando, de forma hermética e, portanto, sem demandar maiores questionamentos, essas outras esferas sociais – movimento sobre a qual é necessário também refletir para melhor compreender a situação contemporânea.

Além do mais, vale notar que esses processos de mudança nas técnicas de gestão e organização do trabalho têm ocorrido quase que sempre como forma de solucionar crises das empresas – decorrentes ou não de específicas políticas de ação dos estados nacionais frente às suas próprias crises financeiras ou aos movimentos internacionais – e, nesse sentido, a adoção dessas novas ferramentas se dá, quase sempre, concomitante à realização de programas de reestruturação interna das empresas, os quais comportam medidas extremamente duras para os trabalhadores como a redução de quadros de pessoal e o nivelamento dos níveis hierárquicos. Uma vez que, como bem enfatiza Humphrey (1994), o novo modelo, baseado nas técnicas japonesas, tem como premissa a necessidade de consentimento e envolvimento dos trabalhadores, uma questão que se coloca diz respeito à efetividade da adoção de princípios como os dos círculos de qualidade (CQT), e os programas de qualificação e profissionalização decorrentes, em contextos de elevada tensão interna e mesmo de deterioração das relações de trabalho.

Acrescente-se, ainda, que, no caso brasileiro, o movimento de mudanças com a adoção de técnicas e métodos japoneses de organização do trabalho, que se iniciou na década de 1980 no âmbito da produção industrial, se acelerou nos anos 1990 devido ao aumento da competitividade decorrente

---

3 A pesquisa de Womack (1992), confrontando a produção de massa com a produção enxuta, já havia indicado que aumentar a responsabilidade sobre a produção, deslocando o controle do trabalho para a base da pirâmide organizacional, ao mesmo tempo que eleva a produtividade gera um trabalho mais estressante devido ao medo em cometer erros.

das medidas governamentais que impulsionaram a abertura econômica. Mas, poucos autores têm dado atenção especial a algumas particularidades desses processos, em especial ao fato de que nessa corrida contra o tempo, quando as empresas brasileiras buscam queimar etapas e ajustar-se às condições de competitividade internacional (Humprey, 1994), a adoção de novas técnicas e modelos acaba se dando de forma muitas vezes desordenada, com a sobreposição de modelos incongruentes e mesmo contraditórios.

#### Qualidade, profissionalização e empregabilidade: uma via para a emancipação ou sujeição dos trabalhadores?

Com o intuito de fornecer mais elementos à reflexão sobre as questões anteriormente colocadas, este tópico apresenta uma análise de caso, tendo como foco a implementação de programas de qualidade e profissionalização em uma empresa estatal do setor financeiro,<sup>4</sup> que se deu concomitante à adoção de medidas provocadoras de profundas mudanças internas

Trata-se de uma empresa que a partir do ano de 1995 promoveu uma série de mudanças de caráter administrativo e negocial, como parte de um amplo programa de ajustes implementado, já no início daquele ano, com o objetivo de eliminar o desequilíbrio financeiro, elevar receitas, reduzir custos e, a médio e longo prazos, adaptar-se às novas condições vivenciadas pelo setor financeiro em situação de estabilidade econômica. Compreendia esse programa a definição de estratégias do conglomerado, a modernização organizacional, o desenvolvimento em tecnologia, ajustes nas redes de agências, vendas de imóveis, redução do quadro de funcionários, recuperação de créditos vencidos e regularização de pendências com o Tesouro Nacional.

No período imediatamente anterior à adoção das medidas de ajuste a empresa havia investido com firmeza na divulgação dos princípios da qualidade total. O programa começou a ser implementado em 1994, quando foram criados, em todas as unidades da empresa, grupos de trabalho com a finalidade de sensibilizar os empregados; realizaram-se palestras, exibição de vídeos durante o período de trabalho e foram oferecidos cursos de treinamento sobre qualidade, ministrados na matriz da empresa.

Quando o programa estava iniciando sua terceira fase, de um total de cinco inicialmente previstas, foi anunciado um grande programa de redução de quadros e o projeto foi praticamente paralisado. Retomado em 1996, também em um contexto de insegurança para os trabalhadores – uma vez que prosseguiram as medidas de ajustes, com redução dos quadros, nas diversas unidades da empresa –, o programa de qualidade foi levado a efeito ao longo dos anos seguintes.

Entretanto, o acompanhamento do processo de mudanças na empresa de uma perspectiva mais ampla – pela consideração das muitas variáveis que conformavam o quadro em que se inseria o programa de qualidade –, tende a percebê-lo como ambíguo, distorcido e não compatível com a realidade encontrada no cotidiano da empresa.

Houve forte investimento da empresa em material de divulgação, em treinamento e formação de equipes. Nos boletins divulgados proliferavam novas siglas e conceitos e dava-se ênfase aos resultados dos inúmeros grupos de trabalho que foram se constituindo ao longo do tempo, formando como se fosse uma estrutura administrativa da qualidade que, no entanto, operava no formato piramidal, chegando nos níveis mais elevados a se articular com a hierarquia da empresa: o Grupamento de Execução, localizado na base da pirâmide, correspondia à imensa maioria dos empregados da empresa;

---

4 Essa empresa fez parte da pesquisa conduzida no âmbito do projeto temático "Cultura empresarial brasileira: um estudo sobre empresas públicas, privadas e multinacionais", coordenado pelo prof<sup>o</sup> Guilherme Raúl Ruben e financiado pela Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado de São Paulo – FAPESP.

a seguir, como se subíssemos os degraus da hierarquia, viriam os líderes de Equipes da Auto-Desenvolvimento (EAD), consultores, integrantes dos Núcleos de Garantia de Qualidade (NUGAQ), Centros de Garantia da Qualidade (CEGAQ), Núcleo Irradiador de Qualidade (NIQ), Gerência de Projetos e Desenvolvimento (P&D) e, por fim, os níveis administrativos mais elevados que se dedicam ao gerenciamento de negócios e da área de recursos humanos. À medida que novos planos de ação eram lançados, imediatamente surgiam novas siglas, novos grupos e comitês de trabalho.

Os boletins procuraram retratar o sucesso do programa de qualidade divulgando entrevistas realizadas com personalidades de maneira a firmar esse sucesso apresentando uma visão externa sobre o mesmo. Fotos das equipes em treinamento e em execução de tarefas ilustravam as atividades que compunham o programa.

Em março de 1998, um informativo distribuído aos clientes da empresa divulgava o sucesso do empreendimento, apresentando como resultado a obtenção pela empresa de dois certificados do ISO 9002.<sup>5</sup> Apresentava o programa de qualidade como um processo contínuo, desde sua aprovação em 1992, cujos objetivos seriam a melhoria da qualidade dos produtos, a melhor utilização dos recursos da empresa, o aumento da produtividade e da motivação dos empregados.

No entanto, os trabalhos de pesquisa que se desenvolveram ao longo do período indicaram uma realidade diferente: as entrevistas apontaram uma situação interna caótica em termos de descompasso entre o planejamento nas altas instâncias administrativas e a possibilidade de implementação das medidas, a instabilidade do quadro de empregados, a perda de conhecimentos com a redução de quadros e movimentação de pessoal e as falhas ainda existentes no processo de informatização. Diferentemente da matriz, onde se tinha a impressão de uma sincronia no funcionamento da empresa, as demais unidades, sobretudo as agências, mostravam uma situação de caos, com os clientes enfrentando longas filas e reclamando das falhas dos equipamentos e da carência de informações adequadas.

As entrevistas também mostravam um grande descontentamento do quadro de pessoal e falta de comprometimento com as propostas da empresa devido à instabilidade reinante e à deterioração das relações internas no contexto de implementação das medidas de ajuste.

Embora boa parte dos empregados inicialmente – antes do processo de mudanças – houvesse se engajado às propostas do programa de qualidade, o ambiente que se instalou na empresa por ocasião da adoção das medidas de ajuste praticamente jogou por terra todos os esforços até então empreendidos. O acesso a uma farta documentação, na forma de cartas enviadas à representação funcional, deixava claro que a grande maioria dos empregados não entendia como podia a empresa incentivar um programa de qualidade e, ao mesmo tempo, adotar seguidas medidas totalmente contrárias aos princípios contidos no programa.

O entendimento do descompasso entre a avaliação apresentada pela empresa em questão, quanto ao programa de qualidade total, e os fatos constatados no momento da pesquisa, só podem ser plenamente compreensíveis quando se consideram as particularidades da empresa e a forma como estavam ocorrendo as mudanças. A estrutura extremamente hierarquizada e os princípios culturais que valorizavam a submissão à hierarquia haviam favorecido o exercício de posturas extremamente autoritárias durante todo o processo de ajustes, acentuando o clima de desconfiança e descontentamento, mas também impedindo uma manifestação ostensiva desses sentimentos.<sup>6</sup>

5 As entrevistas feitas com empregados da empresa durante o ano de 1996 revelam uma preocupação muito grande da alta administração em obter os certificados ISO 9000, de forma que pode ser esta a explicação para um investimento tão grande em programas dessa natureza num momento pouco propício ao engajamento do quadro de pessoal.

6 Outro estudo (Queiroz, 1994) que analisou a adoção de um novo modelo organizacional adotado pela mesma empresa, no ano de 1991, chamou a atenção para o fato de que a introdução de conceitos como flexibilização e o estímulo à criação de equipes de trabalho não havia quebrado a linha hierárquica

Por outro lado, constatou-se durante a pesquisa que desde há alguns anos era comum os programas serem recebidos com desconfiança pelo quadro de pessoal das diversas unidades da empresa. Isto se dava, principalmente, porque normalmente os programas eram liderados por trabalhadores posicionados mais proximamente aos níveis hierárquicos superiores, quando não pelos próprios superiores hierárquicos. Num quadro de progressivo distanciamento entre os níveis hierárquicos, isto significava a falta de envolvimento da maioria dos empregados com as propostas do programa de qualidade e de outras iniciativas similares empreendidas pela empresa. Em segundo lugar, a rejeição quase generalizada devia-se ao fato de ser considerada contraditória a implementação de programas que exigiam o engajamento funcional juntamente com a adoção de medidas que provocam insegurança e não favoreciam a motivação interna.

Portanto, se voltarmos a analisar os resultados do programa de qualidade total, como apresentado pela alta administração da empresa, poderemos concluir que houve uma tendência na empresa à maior segmentação do quadro de pessoal com a constituição de grupos que passaram a usufruir condições diferenciadas e maiores benefícios dos processos de mudança então em curso – o que, em contrapartida, significava um maior comprometimento deste contingente de empregados para com as propostas da empresa –, afastando-os dos maiores grupamentos de empregados, que, aliados dos benefícios decorrentes das mudanças, manifestavam reduzido comprometimento e grau de satisfação com a empresa. Essa constatação se adequa bastante bem às observações de Márcia de Paula Leite (1996) sobre a diferenciação no acesso dos empregados e no investimento das empresas para a formação e qualificação de diferentes contingentes de empregados, coexistindo, muitas vezes, o trabalho qualificado e o trabalho precarizado.

As observações acima podem ser melhor percebidas tomando-se como foco analítico o exame do programa de profissionalização, lançado pela mesma empresa em 1996, um ano após o início do programa de ajustes. A iniciativa, segundo informações obtidas junto às instâncias superiores, resultava da constatação da perda de um contingente elevado de pessoal qualificado na redução de quadros processada no ano anterior.<sup>7</sup>

O programa de profissionalização enfatizava a substituição do conceito de *estabilidade* pelo de *empregabilidade*. Através da adoção deste novo conceito, a intenção, segundo seus idealizadores, era mostrar ao empregado qual o futuro que se delineava para a empresa e qual o profissional que ela precisava, em termos de qualificação. Ao mesmo tempo, o programa pretendia que o empregado fizesse uma auto-avaliação e, como profissional, se decidisse, por interesse e vocação, a aderir a essa nova orientação da empresa, dispondo-se a cumprir um programa de treinamento para suprir deficiências constatadas. Significava, ainda, segundo foi colocado aos pesquisadores, uma tentativa de refazer um contrato de confiança entre a empresa e seus empregados, dando-lhes uma perspectiva futura, em vista de suas qualificações.

Todavia, o programa desconsiderou a situação de instabilidade e a falta de confiança dos empregados nos programas implementados pela empresa. Como já observado, a grande maioria dos empregados revelou desconfiar de todos os discursos vindos das altas instâncias administrativas da empresa, tentando sempre reinterpretá-lo, buscando perceber as verdadeiras intenções que ele ocultaria. Tudo isso indicava uma dificuldade, naquele momento, de sucesso quanto ao reestabelecimento da confiança e da credibilidade a partir desse programa.

---

e a autoridade dentro das equipes. Segundo a autora, havia uma contradição entre a adoção de conceitos e intenções que se contrapunham à ortodoxia taylorista e ao modelo estrutural então vigente "burocrático, piramidal e cortado por relações de poder fundadas na autoridade de linha e na autoridade funcional".

7 Um dado relevante, por exemplo, foi a adesão ao programa de redução de quadros de um administrador de agência que havia sido apontado pela alta administração da empresa como o melhor gestor durante o ano de 1994.

A empresa, contudo, divulgava seguidamente resultados que indicavam uma avaliação bastante positiva do programa de profissionalização. Uma das medidas do sucesso era dada pela adesão de cerca de 88% dos empregados à iniciativa da empresa. Em fins de 1997, por exemplo, a empresa destacava em seu relatório anual que o programa de profissionalização, implantado em 1996, havia recebido o prêmio da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial nas modalidades “Campanha de Comunicação Interna” e “Inovação”, destacando-se o alto índice de adesões.

No entanto, os dados de pesquisa indicam que essa adesão não foi espontânea, na maioria dos casos, muito menos fruto da credibilidade e da confiança quanto aos objetivos do programa, e, sim, uma adesão que se dava pela percepção de que uma negativa nesse sentido poderia ser interpretada como um descompromisso para com a empresa, podendo o fato ser utilizado para futuras punições – na eventualidade, por exemplo, da efetivação de demissões. A conclusão era que a não adequação do empregado ao exigido pela empresa acarretaria prejuízos a sua carreira profissional.

Além do mais, o programa de profissionalização praticamente se restringiu ao envio de manuais aos empregados – que expunham os novos conceitos e a nova filosofia da empresa – e à disponibilização de cursos de treinamento.

O programa de profissionalização iniciou-se em 1996 com a abertura de inscrições para os funcionários que tivessem interesse em dele participar. Aos inscritos foi distribuído um conjunto de doze fascículos, com várias edições especiais, elaborados em parceria com universidades federais, onde eram abordados temas relacionados às transformações no mundo do trabalho, mudanças estruturais na economia, globalização, desemprego estrutural, além de contemplar a referência a grandes teorias e modelos de organização do trabalho.

Ao fazer a inscrição, o empregado jogava na base de dados da empresa uma série de informações sobre sua formação, habilidades e competências. Aliado ao processo de avaliação funcional, que também estava em fase de reformulação, previa a empresa poder detectar as potencialidades existentes de forma a orientar o fornecimento de treinamento e auxiliar no processo de comissionamentos. Também incentivava a qualificação dos funcionários oferecendo bolsas de estudo para a formação em nível superior.

Mas, a pesquisa constatou que os fascículos não eram lidos pela grande maioria dos empregados e que poucos se sentiam beneficiados pelo programa de treinamentos. Parte dos entrevistados alegava que havia a necessidade de liberação dos funcionários pelas chefias, o que nem sempre acontecia, inclusive devido à prática de protecionismo nessas indicações. Outros, porém discordavam alegando que a inscrição poderia ser feita pela própria rede interna e que, portanto, os cursos eram abertos a todos. De qualquer forma, os dados indicavam uma desmotivação bastante acentuada e é possível inferir que essa desmotivação com o programa era também reflexo do desestímulo com as próprias perspectivas de futuro dentro da empresa, estando, inclusive, boa parte dos empregados apenas aguardando aposentadoria ou melhores chances para construir um futuro fora da empresa.

Dessa forma, embora a empresa tenha divulgado, em seus resultados anuais, um crescimento constante de investimento em programas de treinamento, os dados de pesquisa indicam que o acesso ao treinamento mais qualificado não era acessível, da mesma forma, a todos os empregados. As iniciativas de maior alcance, em termos de números de empregados treinados, como cursos à distância, treinamentos básicos e campanhas internas de comunicação e inovação foram pouco valorizadas pelos empregados pesquisados dada a precariedade das relações de trabalho e a continuidade dos conflitos internos.

Durante o ano de 1997 – quando era divulgado o sucesso dos programas de qualidade e profissionalização –, as relações entre a empresa e os empregados haviam atingido um ponto quase extremo de deterioração, sobretudo pela ocorrência de demissões compulsórias, pressão sobre os empregados que recusavam-se a submeter-se às determinações da empresa que lhe causariam prejuízos.

Situação que também pode ser comprovada pela sucessão de denúncias à Justiça do Trabalho de desrespeito à legislação trabalhista – contratações ilegais, jornadas excessivas com não pagamento de horas extras, constrangimentos para transferências – e de atitudes unilaterais e discriminatórias que marcavam todo o processo de ajustes.

Em suma, num contexto de redução de quadros e intensificação do trabalho, a disponibilidade de tempo para treinamento mais qualificado era reduzida, o que inviabilizava essas oportunidades para grande parte dos empregados, uma vez que era necessária a aquiescência de superiores imediatos para a liberação dos empregados. Essas oportunidades se mostraram bem mais acessíveis aos empregados situados em posições mais próximas às instâncias administrativas e os quadros de empregados da alta administração da empresa. Enquanto se multiplicavam os convênios com as universidades para cursos de Master in Business Administration (MBA), financiados pela empresa e normalmente disponíveis aos empregados situados em níveis hierárquicos mais elevados, o grosso dos empregados, embora preocupados com o novo perfil desejado pela empresa, que pressupunha maiores níveis de escolaridade, via-se impossibilitado de investir nessa formação, devido aos baixos níveis que os salários haviam atingido naqueles últimos anos.

Também foi bastante criticado o fato de que não havia orientação sobre as melhores perspectivas de adequação entre cursos e atividades do empregado em treinamento. Ou seja, muitos empregados inscreviam-se em cursos os mais variados, mas esses cursos pouca relação tinham entre si ou com as atividades exercidas pelo treinando.

Um outro ponto relevante a considerar é que o programa de profissionalização, por meio de seus manuais, também figurava como um veículo de disseminação das idéias da empresa e, nesse sentido, vale refletir sobre seu caráter ideológico e sobre o poder coercitivo de suas mensagens.

Como já foi dito, o programa procurava firmar a substituição da idéia de *estabilidade* pelo conceito de *empregabilidade*. Ora, a estabilidade havia sido rompida com a recente implantação do programa de redução de quadros que, diga-se de passagem, havia sido marcada pela adoção de medidas unilaterais e de constrangimentos sobre o quadro de empregados.

Para a compreensão do alcance da mudança proposta, a substituição do conceito de “estabilidade” para o de “empregabilidade”, é necessário entender o sentido que está sendo dado ao termo “empregabilidade”. Para tanto, o exame do material impresso sobre o programa de profissionalização, bem como as entrevistas feitas com membros da alta administração da empresa, permitirão esse entendimento bem como sobre o que essa mudança representa enquanto alteração na configuração das relações de trabalho na empresa.

Abordagens sobre as mudanças – sua necessidade, análises sobre o processo em curso na empresa e uma clara depreciação às atitudes imputadas como de “resistência” – marcavam os folhetos do programa de profissionalização distribuídos aos funcionários.

Um desses folhetos, dedicava-se a uma abordagem sobre mudança comportamental. É interessante notar alguns aspectos presentes no discurso da empresa, como ali expresso, e buscar uma compreensão sobre o sentido que estava sendo dado a algumas idéias e conceitos que foram propostos em consonância com o programa de ajustes que então estava ocorrendo.

Uma leitura atenciosa do folheto indica como seu objetivo principal delinear o perfil do funcionário desejado pela empresa. Para tanto, o texto apresentado buscava identificar na história da empresa modificações em sua configuração institucional e em sua atuação, em diferentes contextos político-econômicos da história do País, considerando a correlação entre a forma de gestão da instituição e as configurações do Estado brasileiro. Isto porque considerava-se que os estreitos vínculos entre a empresa e o Estado – ao exercer um papel de apoio ao desenvolvimento nacional e à gestão do Estado – influíram no estabelecimento dos comportamentos individual e coletivo de seus empregados.

Isto explicaria, segundo o encarte, um estilo de gestão marcado pela exacerbada divisão do trabalho, relações autoritárias, desestímulo à criatividade e à capacidade empreendedora. O estilo de



gestão vigente teria levado a uma *socialização do autoritarismo*, gerando um *torpor comportamental* – ausência de manifestação e de cobranças –, levando ao *engessamento dos padrões negociais e administrativos* da empresa.

Porém, é interessante notar que a empresa levava a efeito medidas que alteravam a sua forma de atuação em termos operacionais/administrativos – como, por exemplo, a nova arquitetura organizacional, o reforço à política centrada em resultados, com foco no cliente e voltada para o mercado – e definia o perfil do empregado desejado. Mas, para adequar-se a esse perfil, considerava necessário que as pessoas mudassem o seu comportamento. A empresa dizia qual o comportamento desejado. Afirmava também que apenas os que se engajassem com as novas propostas teriam chances positivas dentro da empresa.

É importante notar, ainda, que toda a referência ao desenvolvimento de recursos humanos desconsiderava o impacto das mudanças recentes sobre o quadro de pessoal: a quebra da estabilidade, as transferências, a instabilidade devido à continuidade das mudanças e à falta de clareza sobre as medidas operacionais e administrativas que seriam tomadas. Ao contrário, todas as formulações eram feitas em atendimento privilegiado aos interesses e objetivos colocados pela empresa.

Ou seja, diferentemente daquilo que estava traçado na política de pessoal, elaborada dois anos antes, com ênfase na gestão participativa – inclusive no que se refere à discussão e participação no processo de mudanças, postura que no entanto, é bom ressaltar, constituiu-se muito mais em proposta, em intenção, não tendo sido efetivamente levada a efeito –, os caminhos então sinalizados pelo programa de profissionalização tornavam claro que planejamento e diretrizes viriam da alta administração e a participação desejada deveria ocorrer no âmbito da operacionalização das diretrizes encaminhadas e no atendimento dos objetivos colocados pela empresa. Também anulava-se qualquer perspectiva de adequação dos interesses da empresa aos dos empregados, uma vez que estes últimos deveriam subordinar-se aos interesses da empresa.

Neste sentido, embora o passado da empresa fosse apresentado como de relações autoritárias, e isto fosse entendido como prejudicial ao seu bom desempenho, a maneira como a empresa conduziu o processo de mudanças – de forma unilateral –, se apresentou, também, como bastante autoritária.

Assim, quando a empresa lançou o programa de profissionalização, da maneira como o fez, aliado ainda à idéia de empregabilidade, ele acabou por representar uma ameaça aos funcionários.

Tomando-se a noção de empregabilidade e verificando as propostas da empresa, pode-se verificar, ainda, que tem maior empregabilidade aquele que se adequa ao perfil pretendido pela empresa e que, por outro lado, profissionalizar-se é um requisito para aumentar a empregabilidade. Nesse sentido, participar do programa de profissionalização significava investir na sua “empregabilidade”.

Mas, há um outro sentido contido no termo, de forma mais sutil, que converte o conceito de “empregabilidade” em ameaça constante para o empregado, pois implica não haver mais garantia nenhuma quanto à sua permanência na empresa. Por outro lado, o conceito, ao mesmo tempo, acena com uma expectativa positiva, que tenta encobrir o seu poder coercitivo, pois afirma-se que desde que o empregado disponha dos requisitos desejáveis pode ter garantida a sua condição de pessoa empregável, mesmo que em outra empresa.

De forma mais falaciosa, afirmava-se que ter sempre em conta a noção de “empregabilidade” significava, ainda, perguntar-se constantemente sobre o seu valor para a empresa em relação ao custo representado, o que, em suma, representava uma tentativa de desconstrução da proposta marxista de conscientização do trabalhador para a exploração representada pela mais-valia, procedendo-se a uma inversão daquela proposição.

Assim, essa reconstrução das relações internas, que, como afirmaram os representantes da empresa, se daria num novo patamar, significava a sujeição total aos novos princípios colocados pela empresa. Disponer-se a ser transferido para qualquer lugar do Brasil, dedicar-se ao cumprimento das metas e dos

resultados esperados pela empresa, investir na sua qualificação considerando o custo representado para a empresa e as possibilidades de adicionar resultados a esse custo, eram as proposições da nova base de princípios das relações a serem mantidas entre a empresa e os seus empregados.

Do exame dos fascículos do programa de profissionalização sabe-se, ainda, que o modelo de gestão adotado pela empresa no contexto de mudanças era o da gestão empreendedora, com ênfase na inovação e na orientação para resultados. Nessa linha de atuação, o perfil desejado pela empresa para seus empregados passava a ser o do empreendedor. Ora, essa consideração do “empreendedor” como agente de mudanças origina-se de autores como Schumpetter e Peter Drucker, cujos trabalhos alcançaram expressiva aceitação e influenciaram fortemente o desenvolvimento de suas respectivas áreas de atuação, economia e administração de empresas. Essas idéias, comuns a ambos autores, passaram a orientar estudos sobre empresas e a influir nos processos de mudança por elas empreendidos e, como podemos perceber nessa análise de caso, essas idéias são passíveis de ser incorporadas em programas internos de qualificação.

Enfim, a forma como foram utilizadas essas idéias e conceitos, no corpo dos programas adotados pela empresa durante o processo de ajustes, adequa-se bastante bem à idéia de “modernização conservadora” utilizada por Conceição Tavares (1996)<sup>8</sup> para referir-se à reestruturação do grande capital e aos efeitos da visão liberal-conservadora sobre as relações entre capital/trabalho nos países periféricos, o que Jorge Mattoso (1995, p. 70) caracteriza como *uma verdadeira destruição criadora* schumpeteriana quando se refere às transformações no mundo do trabalho decorrentes da emergência de um novo padrão tecnológico e produtivo.

#### Considerações a partir do estudo de caso

O estudo acima apresentado fornece elementos importantes para uma reflexão crítica sobre as discussões em torno dos processos de modernização de empresas e suas implicações sobre a esfera do trabalho. Mostra a dificuldade de adoção de programas comumente considerados como inovadores em contextos de mudança, principalmente quando essas mudanças ocorrem provocando a deterioração das relações internas, fator já apontado anteriormente por Leite (1994, p. 111) quando discorre sobre a utilização, no Brasil, de técnicas de gestão japonesas, como os círculos de controle de qualidade. Diz a autora que essas experiências muitas vezes encontram dificuldade de disseminação no país em vista do *caráter conflitivo e autoritário das relações de trabalho no Brasil*, o que dificultaria a delegação de poder de decisão aos trabalhadores situados em posição hierárquica mais baixa, bem como a extensão da participação efetiva nesses programas aos trabalhadores menos qualificados.

Este artigo aponta também a necessidade de atentar para os perigos da utilização desses programas como forma de pressão sobre os trabalhadores e de difusão e sedimentação das idéias da empresa, chamando a atenção, portanto, para a possibilidade de uma utilização dessas técnicas com caráter predominantemente ideológico.<sup>9</sup>

Os dados empíricos apresentados conduzem, ainda, a um questionamento sobre a metodologia de avaliação desses programas uma vez que, como vimos, estas podem ser parciais e desconsiderar as condições internas, na empresa, e o fato de que os programas podem estar beneficiando apenas alguns

8 Segundo a autora a expressão foi cunhada originalmente por Barrington Moore para designar modelos autoritários do desenvolvimento capitalista no século XIX, sobretudo o desenvolvimento tardio e bem sucedido da Alemanha e do Japão.

9 A respeito da utilização de programas dessa natureza com o intuito de disciplinarização da iniciativa operária, Leite (1994) cita o trabalho de Salerno intitulado “Modelo japonês, trabalho brasileiro”, apresentado no seminário internacional “Autour du Modèle Japonais”, Paris, 1991.

segmentos de trabalhadores. Sobretudo em empresas de grandes dimensões, os resultados podem, muitas vezes, estar se referindo a experiências localizadas sobre as quais se fazem conclusões generalizantes.

Por fim, vale aqui destacar a importância da pesquisa empírica bem como da consideração de outras variáveis, como, por exemplo, a cultural, para uma melhor abordagem a respeito da adoção de programas dessa natureza, bem como para um entendimento mais completo acerca dos processos de mudança levados a efeito pelas empresas e de suas conseqüências para a esfera do trabalho.

#### Referências Bibliográficas

- Antunes, R. (1995) *Adeus ao trabalho?*, São Paulo, Cortez/Unicamp.
- Babson, S. (1995) "Lean Production and Labor: Empowerment and Exploitation", In S. Babson (ed.), *Lean work*. Detroit: Wayne University Press.
- Berggren, C. e Rehder, R. (1994) *Udevalla and Saturn: The quest for more competitive and humanistic manufacturing organizations*. Nova York: The International Executive, vol. 36.
- Boyer, R. e Freyssenet, M. (1995) *Emergence de nouveaux modèles industriels*. Paris: Gerpisa.
- Conceição Tavares, M. (1996) "Ajuste e Reestruturação nos Países Centrais: A Modernização Conservadora". In: Tavares e Fiori, *Desajuste global e modernização conservadora*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Coriat, B. (1994) *Pensar pelo avesso*, Rio de Janeiro: UFRJ/Revan.
- Freyssenet, M. (1995) "La Production Reflexive: Une Alternative à La Production de Masse et à la Production Plus Juste?" In: *Sociologie du Travail*. Paris: Dunod, n° 3.
- Gitahy, L. (1992) "Na Direção de um Paradigma de Organização Industrial. (mimeo)
- \_\_\_\_\_. (1994) "Reestruturação Produtiva, Trabalho e Educação". In: *Reestructuración productiva, trabajo y educación en America Latina*, Gitahy, L. (org) Campinas, Buenos Aires, Santiago, México CIID-CENEP/CINTERFOR-OIT/IG-UNICAMP e UNESCO.
- Harvey, D. (1993) *Condição pós-moderna*, São Paulo: Loyola.
- Hirata, H. (1993) *Sobre o modelo japonês – Automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho*. São Paulo: EDUSP.
- Humphrey, J. (1994) "O Impacto das Técnicas Japonesas de Administração na Indústria Brasileira". In: *Novos Estudos: CEBRAP*, n° 38, março.
- Kern, H., Shumann, M. (1988) *El fin de la divison del trabajo*. Madri: Ministério del Trabajo y Seguridad Social.
- Leite, M. P. (1994) "Modernização Tecnológica e Relações Industriais no Brasil". In: *Reestructuración productiva, trabajo y educación en America Latina*. Gitahy, L. (org.) Campinas, Buenos Aires, Santiago, México CIID-CENEP/CINTERFOR-OIT/IG-UNICAMP e UNESCO.
- \_\_\_\_\_. (1996) "A Qualificação Reestruturada e os Desafios da Formação Profissional". In: *Novos Estudos - CEBRAP*, n° 45, julho.
- Linhart, D. (1992) "Les Méfaits d'une Révolution Organisationelle a-Synchrone". In: Linhart, D. y Perriault, J. (eds.) *Le travail en puce*. Paris: PUF.
- \_\_\_\_\_. (1997) *La modernización de las empresas*. Argentina: Asociación Trabajo y Sociedad.
- Lipietz, A. (1995) "Capital-Labour Relations at the Dawn of the Twenty-first Century". In: J. Schor e J. You (eds.). *Capital, the state and labour – A global perspective*. E. E. Publishing.

- \_\_\_\_\_. (1991) *Audácia*. São Paulo: Nobel.
- Mattoso, J. E. L. (1994) "O Novo e Inseguro Mundo do Trabalho nos Países Avançados". In: *O mundo do trabalho*.
- \_\_\_\_\_. (1995) *A desordem do trabalho*. São Paulo: Scritta.
- McKee, David L. (1991) *Schumpeter and the political economy of change*. Nova York: Praeger.
- Piore, M. e Sabel, C. (1984) *The second industrial divide*. Basic Books.
- Queiroz, V. L. (1994) "Mudanças na Organização e Gestão do Processo de Trabalho: Um Estudo de Caso em uma Instituição Bancária". Escola de Administração, UFBA. (dissertação de mestrado)
- Rodrigues, L. C. e Gussi, A. F. (1999) Relatório Final – "Projeto: Cultura Empresarial Brasileira: Um Estudo Comparativo sobre Empresas Públicas, Privadas e Multinacionais". (inédito)
- Woomack, J, Jones, D. e Roos, D. (1984) *A máquina que mudou o mundo*, Rio de Janeiro: Campus.
- Woods, S. (1991) "O modelo Japonês em Debate: Pós-Fordismo ou Japonização do Fordismo?" *RBCS*, nº 17.