

# O mercado como princípio de autoridade nas organizações contemporâneas: padrões de gestão, formação profissional e identidade em duas empresas capixabas\*

---

Antônia Colbari\*\*  
Eduardo Davel\*\*\*  
Glícia dos Santos\*\*\*\*

**SUMÁRIO:** 1. Introdução; 2. O mercado como princípio de autoridade; 3. Gestão, formação e identidade sob a influência do mercado; 4. Conclusões.

**PALAVRAS-CHAVE:** organizações contemporâneas; padrões de gestão; formação profissional; identidade social; mercado como princípio de autoridade; competências; empregabilidade; mudança organizacional.

A dinâmica organizacional é construída a partir de referências que são consideradas legítimas pela sociedade e, recentemente, sobretudo pelo mercado. Este artigo analisa como o processo de mudança organizacional em duas organizações capixabas é orientado pela lógica do mercado, tendo implicações marcantes nos padrões de gestão, na formação profissional e na reconfiguração das identidades sociais. Com base no estudo desses dois casos, constatou-se que a interferência do mercado, por meio de variados artifícios (os funcionários como clientes internos, os fornecedores como clientes, as exigências normativas das certificações de qualidade, as imposições da competitividade acirrada), nas relações de trabalho e na implantação de programas de gestão e de formação profissional, tem constituído um princípio central na organização do trabalho e na governança das organiza-

---

\* Artigo recebido em ago. 2000 e aceito em fev. 2001.

\*\* Doutora em sociologia pelo Iuperj, professora e pesquisadora no Departamento de Ciências Sociais e no Programa de Pós-Graduação em Educação da Ufes.

\*\*\* Doutorando em administração na École des Hautes Études Commerciales de Montreal, Canadá, pesquisador na Télé-Université (Universidade de Quebec) e bolsista do CNPq.

\*\*\*\* Doutoranda em sociologia na Unicamp.

ções contemporâneas. O mercado como princípio de autoridade sustenta o conjunto dos processos sociais no interior das organizações. Sua retórica se torna hegemônica, legítima e organiza as relações sociais e hierárquicas, forjando a representação da organização como um tipo de mercado interno e utilizando a imagem do mercado externo como agente impessoal e ameaçador, a fim de difundir uma cultura da eficiência, da qualidade e da urgência.

**The market as a principle of authority in contemporary organizations: management, training, and identity in two Brazilian companies**

The organizational dynamics is built from legitimate society references and, recently, from the market references. This paper analyzes how the process of organizational change in two Brazilian companies is oriented by market logic, having significant implications in management, training, and social identity. A case study of these companies revealed that the market interference, through several artifices (the workers as internal clients, the suppliers as clients, the normative demands of quality certifications, and the impositions of a highly competitive environment), in work relations and in the implementation of management and training programs has become a central principle in the organization of labor and the governance of contemporary organizations. The market as a principle of authority supports the social processes within contemporary organizations. Its rhetoric becomes hegemonic, legitimizes and organizes hierarchical and social relations, building the organization's representation as a kind of internal market and using the image of the external market as an impersonal and threatening agent in order to disseminate a culture of efficiency, quality and urgency.

## 1. Introdução

O mercado tem sido exaltado como o aspecto mais importante da vida econômica moderna e, certamente por isso, cada vez mais sua dinâmica é determinante na reestruturação produtiva contemporânea (Hill 1991; Kuttner, 1996; O'Neill, 1998), convertendo-o no princípio de autoridade que sustenta o conjunto dos processos sociais e tornando hegemônica a sua linguagem. Notoriamente, o engajamento nos novos padrões de gestão é legitimado pela adoção e internalização das relações de mercado, cuja racionalidade não se restringe unicamente aos objetivos de competitividade, tornando-se também o princípio organizador e regulador das relações sociais e hierárquicas dentro da empresa como relações entre clientes (Du Gay & Salaman 1992; Neuville 1999; Segrestin 1997). As organizações atuais, além de forjarem sua representação como um tipo de mercado interno, utilizam a imagem do mercado externo como agente impessoal e ameaçador, facilitando e dissimulando uma cultura da eficiência, da qualidade e da urgência (Aubert, 1995; Aubert & DeGaulejac 1992). Neste processo de mudança organizacional, ao enfatizarem a necessidade de uma cultura orientada para o mercado como forma de responder aos

desafios ambientais e competitivos, as organizações estariam facilitando a aceitação inquestionável de certos princípios e relações sociais.

Este artigo analisa o processo de mudança em duas empresas capixabas, destacando este papel fundamental do mercado como princípio legitimador das transformações ocorridas na vida organizacional. Além de demonstrar que a incorporação do novo paradigma produtivo não segue um percurso homogêneo, nossa pesquisa empírica revela que o processo de mudança está sedimentado numa base coercitiva e consensual orientada pela lógica do mercado, tendo diversas implicações e desdobramentos nas práticas administrativas, nos programas de formação profissional e na reconfiguração das identidades sociais.

Constatamos que o processo de mudança organizacional centrado na figura hegemônica do mercado tende a enfraquecer o *ethos* familiar tradicionalmente presente nas relações sociais de trabalho e a rearticular um *ethos* individualista, que valoriza a eficiência, a ambição, a flexibilidade, a autoconfiança e o autocontrole. O contexto cultural dessas empresas, até recentemente impregnado por referências solidárias e comunitárias, vai sendo superado por outro, esvaziado emocionalmente e estruturado pelas idéias de empregabilidade e profissionalismo. Com base nessas idéias, os programas de formação profissional são direcionados para a aprendizagem contínua, geradora de múltiplas competências como atributos cambiantes que acompanham as tendências dos mercados interno e externo às empresas. De fato, as áreas de recursos humanos têm valorizado um tipo de formação fundada no desenvolvimento de competências cuja referência é o indivíduo e sua capacidade de ser empregável.

A seguir, exploraremos como o mercado constitui um princípio de autoridade que opera mediante vários mecanismos: os funcionários como clientes internos, os fornecedores como clientes, a empresa como mercado de organizações e, ainda, as exigências normativas das certificações da qualidade (certificações ISO-9000). Esses vários artifícios indicam como a lógica de mercado influencia a dinâmica das empresas através de seus processos de mudança, interferindo nas relações sociais de trabalho. Depois, exploraremos os impactos dessas lógicas de mercado nos padrões de gestão, no perfil da formação profissional e nas identidades sociais dos funcionários.

## 2. O mercado como princípio de autoridade

O processo de mudança organizacional vivenciado pelas empresas brasileiras, principalmente na década de 1990, acentua o posicionamento do mercado como princípio de autoridade no que se refere à organização das relações de trabalho e das práticas gerenciais. A reorganização do trabalho, nesse contexto, é sustentada pelo discurso da mudança e justificada pelas pressões do ambiente competitivo local e global. Dessa forma, está sendo sedimentada uma “cultura orientada para o mercado” (Harris & Ogbonna 1999) fundada em

duas lógicas: a que visa forjar a organização como um mercado interno e seus funcionários como clientes internos e a que está em sincronia com as exigências de certificação impostas pelas normas do mercado externo.

O impacto da lógica do mercado nas representações e práticas gerenciais não é exclusiva dos programas recentes de mudança organizacional. Legge (1999), ao estudar as representações dos funcionários pela ótica do mercado e da comunidade, destaca que o mercado inspira três tipos de representações: a de mercadoria (em termos de transações de troca, como um custo variável e minimizável), a de recurso (valor agregado e vantagem competitiva) e, finalmente, a de cliente soberano. Sem dúvida, o discurso e a prática gerencial contemporâneos têm sido dominados pelas seguintes noções: soberania do cliente externo; funcionários como clientes internos; relações interfirmas como clientes organizacionais. Tais noções, aliás, são centrais nos programas de gestão mais difundidos nas organizações contemporâneas, como qualidade total, reengenharia, sistemas de *just-in-time*, programas de mudança cultural e SAP, entre outros.

### *As empresas como mercado de consumidores*

A noção do cliente como chave das relações de mercado tem-se tornado um traço fundamental dos processos de reorganização do trabalho (Du Gay, 1996; Du Gay & Salaman, 1992; Fuller & Smith, 1991; Keat & Abercrombie, 1991; Legge, 1999). O valor alocado ao cliente em diversos programas de mudança organizacional tem por finalidade recriar nas empresas tipos de relacionamentos que ocorrem normalmente na interface da organização com seus clientes externos.

Por exemplo, a implementação de programas de qualidade total (PQT) nas empresas é representativa desse fenômeno, pois se afirma em um dispositivo que veicula uma “figura polimorfa do cliente” (Gomez, 1994). Sem ser exaustivo, Neuville (1999) identifica cinco mobilizações do cliente nas organizações:

- ▼ o cliente no lugar do qual todo funcionário deve se colocar para avaliar o trabalho realizado;
- ▼ o cliente que se tornou patrão, pois, ao comprar o produto, ele remunera o trabalho;
- ▼ as relações cliente-fornecedor, reguladas ou não por um contrato;
- ▼ o padrão de qualidade que define o nível de qualidade do produto esperado pelo cliente;
- ▼ os dispositivos de escuta ao consumidor que estimulam o aumento de suas expectativas.

Esta visão polimorfa do cliente tem por finalidade renovar os modos de coordenação e governança nas empresas, freqüentemente reduzidos à autoridade hierárquica. Assim, a presença do cliente interno, além de introduzir modos de coordenação alternativos advindos da lógica de mercado (relação cliente-fornecedor, contrato) e da convenção (certificações, padrões de qualidade), favorece um enfraquecimento do modo de coordenação autoritário tradicionalmente vigente. Não é mais o chefe que sempre tem razão, mas sim o cliente. Agora todos são considerados legítimos, na medida em que se posicionem como clientes. Por isso, a empresa incorpora o artifício segundo o qual todos devem se colocar no lugar do cliente para avaliar o trabalho realizado por si mesmos e, conseqüentemente, pelos outros. Neste esquema, a figura do cliente é a do consumidor final que compra ou não o produto, enfim, aquele que tem razão. A difusão deste tipo de raciocínio entre todos os funcionários, desde os operários aos escalões hierárquicos superiores, encaminha a transformação da empresa em um mercado de consumidores.

De fato, por meio de um mecanismo sutil de projeção, os empregados se consideram clientes e fundamentam suas ações nessa identificação. Sem dúvida, as representações do cliente como meio de proceder às mudanças organizacionais influenciam o comportamento e a atitude dos empregados (Du Gay & Salaman, 1992). Contrastando com os papéis passivos dos empregados no sistema fordista, eles tendem a se tornar mais ativos, empreendedores, inovadores e implementadores de mudanças (Abercrombie, 1991). Os clientes internos são encarados como atores autônomos e auto-regulados (Du Gay & Salaman, 1992), que atuam de forma personalizada em um mundo capitalista de bens e serviços.

No papel do cliente, os indivíduos avaliam o trabalho de colegas, afirmando um tipo de relação de subordinação em que a razão de alguns prevalece sobre a de outros. Na verdade, esse tipo de transposição contribui para desenvolver nos funcionários a noção de responsabilidade individual, sobretudo naqueles da área de produção, ao mesmo tempo que ela confere à autoridade uma nova fonte de legitimidade (Neuville, 1999): a razão soberana do cliente. Assim, esta representação das relações sociais internas às empresas, ao reproduzir o modelo “cliente-fornecedor”, opera uma troca das regulações e estabilidades burocráticas pelas constantes incertezas e ameaças do mercado.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Contudo, a empresa, ao se comportar como um mercado de consumo no qual impera a razão legítima do cliente, utiliza tal artifício para permanecer fiel a si mesma e a seu princípio hierárquico de coordenação pela autoridade. Neuville (1999) prevê que, nas reestruturações centralizadas na figura do cliente interno, o chefe, para validar seu julgamento, mobiliza freqüentemente na sua argumentação o cliente consumidor. É sempre em seu nome que ele impõe suas decisões relativas à qualidade dos produtos e ao processo de trabalho. Desta forma, o princípio de que todos são clientes e, nesta condição, portadores da razão, permite utilizações ambíguas a fim de sustentar a autoridade dos superiores hierárquicos.

## *As empresas como mercado de empresas*

Um outro desdobramento da lógica de mercado nas empresas consiste em transpor o modelo de relação fornecedor-cliente às relações interdepartamentais, interequipes ou interseções no interior da organização (Du Gay & Salaman 1992). Fundado em uma transação mercadológica, a relação cliente-fornecedor, ao incorporar a administração pela qualidade, torna-se um modelo relacional universalizante. Segundo este modelo de relações consumidor-fornecedor, os departamentos se comportam como se fossem atores em um mercado: empregados tratam os outros como se fossem clientes, e clientes são tratados como se fossem gerentes. Em princípio, este modelo subordina o fornecedor ao cliente, já que este tem a possibilidade de mudar aquele.

Entretanto, a prática tem sido um pouco diferente. É certo que num processo de produção recortado por diversas unidades sucessivas de trabalho, cada equipe tem por fornecedor a unidade precedente, e como cliente a seguinte. Mas, neste contexto, nenhum cliente é capaz de mudar de fornecedor nem de cliente, pois cada uma das unidades é indispensável ao processo seqüencial de produção. Na análise de Neuville (1999) esta configuração corresponde paradoxal e economicamente a um monopólio bilateral (oferta única em face de um demandante único), configuração oposta ao modelo de concorrência perfeita. Assim, a partir do momento em que a ameaça de substituição do fornecedor interno perde sua credibilidade, poderíamos supor que sua subordinação ao cliente no contexto organizacional se enfraquece? A transferência de um modo de funcionamento próprio ao mercado para o contexto de produção seqüencial, onde cada agente é ligado a um outro, não esvaziaria a noção de cliente-fornecedor de sua eficácia?

Apesar da implementação do modelo relacional cliente-fornecedor não mudar drasticamente as práticas internas de cooperação horizontal, a administração voltada para a qualidade introduz um complemento certamente advindo do mercado: o contrato. De fato, em um sistema que prega a qualidade, o fornecedor se compromete a controlar sistematicamente certas operações. Em troca, seu cliente se compromete a dar mais informações sobre os defeitos que ele constata no seu setor. Neste contexto, nota-se que o contrato não facilita a cooperação, mas permite oficializar as situações e as responsabilidades mútuas. O contrato fornecedor-cliente não suscita uma preocupação em solucionar problemas, indicando, ao contrário, a incapacidade dos atores em cooperar para solucionar o problema.

## *Empresas, normas de mercado e certificações*

A representação freqüente do mercado como indicador da sobrevivência da empresa, em um ambiente hipercompetitivo, está associada à sua capacidade de produzir segundo os padrões vigentes. Assim, as empresas são submetidas à difusão de um novo tipo de normas internacionais, as normas de qualidade,

que definem fórmulas padronizadas de gestão e de coordenação, assegurando maior confiança às trocas interindustriais. Tais padrões, conhecidos como certificações ISO-9000,<sup>2</sup> visam coordenar as operações de julgamento sobre a qualidade dos produtos e dos processos de produção. Simultaneamente normas de mercado e normas de organização, as normas ISO-9000 consistem na codificação de um conjunto de técnicas de conduta da organização industrial, as quais, uma vez adotadas, garantirão aos clientes que tais empresas realmente dominam seu *savoir-faire* e dispõem de todos os meios e recursos para produzirem com qualidade.

As normas do tipo ISO-9000 constituem uma nova tecnologia de coordenação, supostamente adequada às condições de uma economia globalizada. Segundo Segrestin (1997), as normas ISO contribuem para a diferenciação das firmas entre si, já que elas sofrem um processo de adequação às especificidades de cada empresa. Levando em consideração esta particularidade, as normas de mercado, de gestão e de qualidade são concebidas por Segrestin (1997) como recursos ambivalentes, de forma a suscitar investimentos particulares, suscetíveis de derivações múltiplas e alternativas. Assim, longe de privar as empresas de uma certa diferenciação e adaptação ao contexto institucional, as normas ISO-9000 podem encorajar dinâmicas organizacionais tácitas e processos cognitivos de aprendizagem.

Em suma, o padrão normativo ISO constitui um dispositivo que concentra, de um lado, as expectativas dos consumidores no que se refere à qualidade e, de outro, os meios pelos quais a empresa poderá satisfazê-los mediante a ajuda de uma medida racional e objetiva. Por traduzir racionalmente as exigências dos clientes, o padrão tem sempre razão; é ele que, de fato, racionaliza a razão daqueles. Por trás da convenção e de sua racionalidade se esconde uma outra figura do cliente: a da organização da qualidade. O padrão de qualidade permite avaliar racionalmente a qualidade dos produtos, mas permite sobretudo avaliar a atividade de produção. O padrão de qualidade aparece duplamente legitimado por sua concepção racional e seu papel de porta-voz dos consumidores (Segrestin, 1997; Neuville, 1999). Paralelamente, ele opera como um instrumento de controle interno que determina a quantidade de trabalho esperada pela qualidade do trabalho estipulada.

### 3. Gestão, formação e identidade sob a influência do mercado

Com o propósito de avançar na compreensão da influência do mercado nas práticas organizacionais e nas relações sociais de trabalho, pesquisamos duas

---

<sup>2</sup> É na ISO (International Standard Organization) que comitês técnicos constituídos de especialistas e representantes do mundo industrial criam os novos referenciais e os colocam periodicamente em dia.

empresas que passaram por processo de mudança organizacional. Tais empresas adotaram medidas e estratégias que tornam nítido o fenômeno de interferência do mercado como princípio de autoridade na implementação de novas formas de gestão e de novas práticas de formação profissional. A caracterização das empresas pesquisadas e os aspectos metodológicos da pesquisa se encontram resumidos no quadro 1.

Quadro 1		
Casos estudados e aspectos metodológicos		
Característica	Empresa A	Empresa B
Setor	Alimentos	Celulose de mercado
Número de funcionários	2.500 (em 1998)	1.972 (em dez. 1998)
Metodologia	Qualitativa	Qualitativa
▲ Período	1994-96, 1999	1995-2000
▲ Análise de documentos	Jornais internos da empresa, jornais do sindicato, documentos internos da empresa e do sindicato, publicações em revistas e jornais, relatórios de pesquisa e monografias.	Jornais internos da empresa, jornais do sindicato, documentos internos da empresa, publicações em revistas e jornais, relatórios de pesquisa, monografias, dissertações, teses e relatórios setoriais.
▲ Observações	Quatro meses de observações e participação em festas (Natal, Páscoa etc.), cerimônias de implantação do PQT, formação do Cinco S e programas comportamentais.	Visitas à fábrica, entrevistas no local e no período de trabalho dos operadores de produção.
▲ Entrevistas	34 entrevistas semi-estruturadas com o presidente, diretores, gerentes, chefes, supervisores, operários, responsáveis por RH e funcionários aposentados.	74 entrevistas com diretores, gerentes, coordenadores, supervisores e operadores.

O estudo mais minucioso dessas duas empresas indica que o mercado influencia as relações sociais de trabalho, os padrões de gestão e a formação profissional de vários ângulos, cujo ponto de confluência é a representação do mercado externo (clientes e concorrentes) como agente ameaçador da sobrevivência e da perenidade das empresas. Essa representação ganha expressividade na busca pelas certificações ISO e no discurso da empregabilidade. Orientada pela cultura da urgência, do imediato, de resultados, da adaptação e reação às mudanças, ela se incorpora ao discurso organizacional pela repre-



sentação da empresa como um mercado interno, onde a qualidade total, o SAP (*Systemanalyse und Program mentwicklung*), a formação voltada para competências, para multifuncionalidade e para o autodesenvolvimento são os elementos centrais. Apresentaremos e discutiremos, a seguir, cada uma dessas facetas do mercado externo e interno nos seus múltiplos desdobramentos nas empresas pesquisadas, detendo-nos particularmente nos seguintes aspectos:

- ▼ os programas de gestão implantados pelas empresas estudadas;
- ▼ a formação profissional;
- ▼ as identidades coletivas.

### *Padrões de gestão*

A análise das práticas organizacionais em voga na década de 1990 evidencia os esforços das empresas *A* e *B* para superarem o modelo paternalista — em que a matriz familiar, com suas imagens e valores, era parte integrante das estruturas organizativas e das relações entre os atores — e praticar outro tipo de gerenciamento, supostamente mais racional, orientado por resultados. A transformação das empresas familiares em organizações mais profissionalizadas é imperativa para a garantia de competitividade em um mercado cada vez mais globalizado. O modelo paternalista de muitos gerentes, ao subestimar os critérios de mérito na distribuição de recompensas, evitava a insatisfação dos subordinados, mas nivelava por baixo o desempenho. A ética do trabalho, com ênfase na freqüência, pontualidade e anos de casa, premiava os mais antigos, os exímios cumpridores de suas tarefas, aqueles voltados para a rotina, perfil cuja rigidez não condiz com a atual dinâmica do mercado,<sup>3</sup> que exige adaptabilidade e reatividade às múltiplas demandas dos clientes.

Em ambas as empresas estudadas, a ruptura com o modelo familiar foi precedida por um momento de crise que torna a mudança imperativa. A empresa *A* enfrentou momentos mais difíceis em 1992, efetuando demissões e impondo aos empregados um período de três anos sem a participação nos lucros (dispositivo existente na empresa desde 1962). Também a empresa *B* iniciou um processo de reestruturação organizacional e implementou padrões de gestão a partir de 1993, quando as transformações em seu segmento de mercado provocaram a queda nos preços do produto, acarretando-lhe sérios prejuízos.

---

<sup>3</sup> Apostila de treinamento da empresa *A* (1999).

A resposta inicial à crise foi, em ambos os casos, a adoção de medidas de ajuste que visavam à redução de custos e à introdução de um projeto estruturado de mudanças e de um conjunto de programas organizacionais a ele vinculado. Tais programas, sintetizados no quadro 2, delimitam a extensão e a variedade de estratégias, mas convergem no mercado como princípio orientador e legitimador do processo de transformação de um modelo de gestão e relações sociais de trabalho de cunho familiar em direção a um outro, dito profissional, adaptado às demandas dos consumidores e preparado para competir com outras empresas. Um supervisor na empresa A exemplifica este processo: “Essa transformação é a própria exigência do mercado. A empresa chegou num ponto que não deixou de ser familiar mas está caminhando para uma modernidade, globalização, se profissionalizando. E é uma exigência do mercado para ser competitivo. (...) mas hoje a própria exigência do mercado exige que ela mude de postura”.

Quadro 2  
Programas de gestão

Tipo	Empresa A	Empresa B
Qualidade & melhoria contínua	<p>Implantação do <i>Programa de Qualidade Total</i> (PQT) em 1994 com o apoio da Fundação Cristiano Otonni, tendo como área-teste o auto-serviço. O programa prevê mudanças no atendimento a clientes e consumidores. Mediante a satisfação total de seus clientes, o crescimento de todos os seus colaboradores, a melhoria contínua de seus processos e o crescimento da empresa são garantidos. O cliente interno (aquele que faz a operação após a nossa) e o cliente externo (aquele que está fora da empresa) são enfatizados. Implantação do <i>Programa Cinco Sentos</i> (senso de utilização, de ordenação, de limpeza, de saúde e de autodisciplina) em 1995, visando preparar o ambiente de trabalho e o espírito das pessoas para a melhoria da qualidade. Ele ajuda a organizar o trabalho, cuidar da limpeza, evitar desperdício e acidentes.</p>	<p><i>Formalização do sistema de qualidade</i> em 1993 — cada unidade deve se enquadrar na política de qualidade da empresa. Tanto a missão principal (produzir celulose ao menor custo dentro da qualidade que atenda ao mercado) quanto as missões específicas de cada unidade devem ser definidas com referência à relação cliente x fornecedor. <i>Melhoria contínua</i> — introdução de esquemas participativos grupais envolvendo o pessoal de manutenção e produção com a finalidade de discutir problemas referentes a equipamentos e processos. A partir de 1997, as atividades de qualidade, meio ambiente e segurança são transferidas para todo o pessoal da empresa.</p>
Certificações		<p>A <i>ISO-9001</i> em 1993, <i>ISO-9002</i> em 1995 e <i>ISO-14001</i> em 1999 foram implantadas com o objetivo de homogeneizar conceitos, ordenar atividades e criar padrões que fossem reconhecidos e aceitos internacionalmente.</p>

continua

Tipo	Empresa A	Empresa B
SAP R/3 ( <i>Systemanalyse und Programmentwicklung</i> )	Iniciado em 1998, este programa visa a um melhor gerenciamento das informações e à agilização dos processos internos, tornando a empresa mais ágil, flexível e capaz de reprogramar-se rapidamente para atender as demandas do consumidor e ampliar sua participação no mercado nacional e internacional. A implementação está baseada em: um patrocinador (alta administração), gestores (formadores de opinião), gerente do projeto, equipe de processo (multiplicadores de informações, conhecimento e treinamento), gerente de mudança (darão suporte ao processo de comunicação em todos os níveis), e usuário final (todos os funcionários). O cronograma de implantação é dividido em seis fases: planejamento, conceituação, prototipação, desenvolvimento, conversão e funcionamento.	Iniciado em 1998, este pacote integrado de sistemas aplicativos administra e integra todas as operações, desde o registro de encomendas até o produto final. O SAP substituiu 15 sistemas existentes na empresa, influenciando as atividades relacionadas com compras, estoques, vendas, contabilidade, controle de gastos e de projetos, contas a receber e a pagar. Benefícios do sistema: qualidade e integridade das informações; rapidez do processamento, com maior agilidade no fechamento contábil e apuração das demonstrações financeiras; eliminação do retrabalho em algumas fases da operação; disponibilização imediata de informações, pois o sistema possui uma única base de dados.
Reengenharia		Projeto iniciado em 1994 e associado a um conjunto de programas articulados no intuito de repensar os processos e as atividades da empresa, a maneira de executar o trabalho, as estruturas organizacionais, a forma de gerenciamento e avaliação de pessoas e a cultura da empresa. Foram redesenhados oito processos básicos: suprir madeira, produzir celulose, comercializar celulose, prover tecnologia, gerenciar pessoas, gerenciar recursos financeiros, gerenciar suprimentos e planejar/gerenciar a empresa.

A análise das modificações introduzidas nas duas empresas, visando à adequação aos padrões de concorrência do mercado internacional, sugere que o modelo de gestão baseado na utilização de práticas autoritárias e paternalistas vai sendo substituído por um conjunto de políticas e ações que se valem do mercado como princípio de autoridade. Essa passagem reforça ainda mais a questão da qualidade, sedimentando a crença de que a sobrevivência das empresas brasileiras e, por extensão, dos empregos, depende cada vez mais da capacidade de interpretar as necessidades e desejos dos consumidores e externá-los na forma de serviços e produtos. O posicionamento do mercado como princípio organizador das relações sociais inerente aos novos programas de gestão regula a adesão ao

trabalho, ao mesmo tempo que enfraquece as resistências. Os depoimentos a seguir ilustram esta legitimidade do mercado na adaptação dos empregados de diversos níveis hierárquicos aos novos padrões de gestão, aos novos níveis de produtividade, de qualidade e de comprometimento:

- ▼ “Uma empresa, se não adotar essas medidas, que todas empresas estão adotando, vai perder mercado” (operador, empresa *B*);
- ▼ “Produtividade maior, uma qualidade melhor no trabalho. Na verdade, a empresa está atendendo a uma política do mercado” (supervisor, empresa *B*);
- ▼ “Outro aspecto da questão da produtividade é que todo mundo quer ganhar mais, o consumidor quer pagar mais barato, as pessoas que trabalham aqui querem aumentar o salário (...). Para ter isso temos que andar mais rápido do que o concorrente, temos que estar na frente. E para bater o concorrente temos que ter uma equipe de produção, de manutenção, de projetos muito boa mesmo, para ter as idéias e conseguir implantar rápido e conseguir ter um ganho” (diretor industrial, empresa *A*).

Nas empresas pesquisadas, o conceito de qualidade retrata uma situação em que não basta fazer bem-feito ou com qualidade técnica, pois, antes de tudo, este conceito significa satisfazer as necessidades do consumidor. O Programa de Qualidade Total, implantado na empresa *A*, integra todos os membros da organização na busca da qualidade e do cliente satisfeito, com conseqüente aumento das vendas, das possibilidades de aumento de salários e dos lucros.<sup>4</sup> A submissão coletiva ao desejo do cliente e à imagem de agente externo e impessoal do mercado instala em todos o ideário da urgência, da eficiência e da qualidade, dissimulando as relações desiguais no interior das duas empresas:

- ▼ “O argumento hoje é esse. Eles acham que aqui está bom, o que eles dão está bom. Se você não está satisfeito vai embora (...) porque o mercado hoje está assim, o mercado está difícil, o desemprego (...) você tem medo, quem está trabalhando sabe disso” (assistente de operação e dirigente sindical, empresa *B*);
- ▼ “O mercado que forçou tudo isso. Não tem outra alternativa” (coordenador de turno, empresa *B*);
- ▼ “Hoje a exigência aumentou por causa do mercado externo” (operador de caldeira, empresa *B*);

---

<sup>4</sup> Jornal da empresa *A* (1990).

- ▼ “Não é que a responsabilidade aumentou, hoje as coisas são exigidas porque o próprio mercado exige. Exige da empresa, exige da gente” (coordenador de turno, empresa B);
- ▼ “A empresa está simplesmente sendo introduzida num processo muito normal e natural para as empresas envolvidas em mercados muito mais competitivos e ágeis do que o nosso. Na verdade nós estamos recebendo o impacto das mudanças até com um determinado *delay*” (gerente industrial, empresa B);
- ▼ “O mercado hoje está muito retraído no nosso setor, então com isso a gente sabe que a empresa não vai nos dar muitos benefícios. Ela até reduziu algumas coisas em termos de saúde, mas a gente vê que tudo isso é consequência do mercado” (operador, empresa B).

De uma forma geral, em um contexto de acirrada concorrência, as empresas tendem a reagir desenvolvendo práticas cotidianas orientadas pela cultura do urgente e do imediato. Assim, incitando os indivíduos a agirem em um ambiente onde o urgente predomina, elas transformam a ação e reação individual em um antídoto contra a incerteza (Aubert, 1995). Não é mais a conformidade com padrões e regras tradicionalmente estabelecidos de produção que conta, mas, sobretudo, a ação e reação dos funcionários frente a um conjunto de eventos e atividades inesperadamente causados pelos clientes, pela concorrência, pelas novas tecnologias, enfim, pelo mercado. O sentido de urgência e a velocidade têm impacto sobre a gestão dos negócios dos seres humanos, impondo a necessidade de romper com os valores do passado e de construir novos valores baseados na flexibilidade e na adaptabilidade à nova realidade do mercado global. O processo de desenvolvimento de uma cultura orientada para o mercado converge para tipos específicos de indivíduos e envolve questões de mudança cultural mais amplas (Harris & Ogbonna, 1999:180).

O conjunto de mudanças em curso nas empresas pesquisadas sinaliza a construção de novas práticas e relações sociais compatíveis com as exigências do cenário organizacional contemporâneo, em que as demarcações materiais e simbólicas, que singularizavam a condição social dos diferentes atores, são dissimuladas pela racionalidade do mercado. Esta não se restringe unicamente aos objetivos de competitividade da empresa, mas torna-se também o princípio que organiza o espaço social onde as relações entre os funcionários (e entre eles e as chefias) são representadas como relações entre clientes (Du Gay & Salaman, 1992; Neuville, 1999; Segrestin, 1997), entre colaboradores autônomos, despojadas de vínculos afetivos, mas fundadas em interesses e contrapartidas mútuas. De fato, a retórica organizacional apresenta os princípios e os valores do mercado como a principal fonte dos interesses dos diferentes atores: o consumidor em busca de um preço mais baixo; os empregados, de salários mais altos; e os acionistas, de lucros mais elevados. A fórmula para assegurar estas aspirações é aumentar a produtividade e maximizar a qualidade, permitindo à empresa superar as concorrentes. A perseguição contínua de me-

lhoria dos níveis de produtividade<sup>5</sup> e de qualidade é fundamental para o crescimento e a perpetuidade da empresa, assegurando seu sucesso como mercado interno e no mercado externo.

### *Formação profissional*

O processo modernizante ocorrido nas empresas tem sido acompanhado por significativas mudanças no sistema de gestão de pessoal. As transformações tecnológicas e organizacionais sob a influência do mercado têm provocado alterações nos conteúdos do trabalho, redefinindo requisitos de seleção e de formação profissional escorados em níveis de escolaridade mais elevados e em um novo perfil de competências. Notoriamente, as políticas de gestão de pessoal<sup>6</sup> nas empresas A e B, guiadas pelo princípio de autoridade do mercado, tendem a implementar estratégias variadas de formação profissional (quadro 3).

Observamos, durante o estudo das duas empresas, que o desenvolvimento de competências, o incentivo à formação escolar, o treinamento no local de trabalho, o autodesenvolvimento, a rotação de postos de trabalho (*job rotation*) e a multifuncionalidade são articulados por objetivos de via dupla, sempre inspirados pelo mercado. De um lado, essa articulação é sustentada pela empregabilidade, que permite inserção e mobilidade no mercado de trabalho; de outro, ela permite a aquisição de duas habilidades fundamentais ditadas pela imprevisibilidade do mercado e pela adoção de novas tecnologias de produção: adaptabilidade e reatividade às mudanças. Discutiremos, a seguir, como cada uma dessas facetas da influência do mercado se desdobra nas estratégias e práticas de formação profissional nas duas empresas estudadas.

---

<sup>5</sup> Na empresa B, a construção de uma nova cultura do trabalho inclui um programa de gestão de pessoal que contempla vários aspectos: políticas de carreira, remuneração, avaliação de desempenho, treinamento, promoção, recrutamento e seleção condizentes com as novas exigências de produtividade. Identificamos esta nova matriz cultural, onde somente as pessoas são a fonte das inovações e da capacidade competitiva das empresas, na implantação do Projeto Melhoria Contínua, que tem propiciado resultados favoráveis do ponto de vista do processo inovador e da diminuição dos custos com manutenção de equipamentos, seja da empresa, seja dos fornecedores (Santos, 1999).

<sup>6</sup> Vale ressaltar que as duas empresas pesquisadas — apesar de adotarem uma política salarial considerada avançada frente ao mercado regional, nacional e setorial e de assumirem um discurso favorável à remuneração flexível — ainda implementam formas tradicionais de remuneração que privilegiam a estrutura hierárquica e os cargos funcionais, em evidente descompasso com as recentes inovações organizacionais. Observa-se também que a relação entre salários e competências permanece mediada pelo sistema educativo e pelo mercado de trabalho. Em suma, ainda não se praticam formas de remuneração que contemplem o reconhecimento de competências, a avaliação de produtividade e a premiação por desempenho individual e/ou de equipes, dispostivos tão exaltados no discurso administrativo modernizante.

Quadro 3  
Formação profissional

Tipo	Empresa A	Empresa B
Formação básica	Informática básica, núcleo de ensino (1º e 2º graus), prevenção de acidentes etc.	Alfabetização pela Fubrae para empregados operacionais e curso supletivo (1º e 2º graus — telecurso).
Educação geral	Idiomas, pós-graduação, desenvolvimento de equipes, processo de fabricação, atitude para segurança no trabalho, treinamentos para qualidade (novo perfil profissional, mercado de trabalho, empregabilidade, competências, PDCA, pareto etc.) e outros.	Idiomas, curso superior, "educação ao consumidor e reorganização do orçamento familiar", reciclagem operacional, plano de controle de emergência, programa de integração, treinamento de processo, operação de SDCC, programa de desenvolvimento operacional, congresso sobre manutenção, treinamento de qualidade de vida e dependência química, curso de tecnologia de celulose e papel.
No local de trabalho	Operação das máquinas e reuniões relâmpago.	<i>On the job</i> para operadores.
Qualidade total e cinco S	O treinamento dos cinco S foi o maior realizado na empresa. Em cinco semanas (56 reuniões de 3h30min de duração todos os funcionários (1,8 mil) foram treinados pelos 25 facilitadores de diversas áreas.	ISO-14001 para todos os funcionários. Foram abordados a visão global do meio ambiente e aspectos ambientais relacionados a atividades de cada setor.
SAP	A capacitação envolve treinamentos específicos para o manuseio do SAP (inglês, técnicas de apresentação e condução de reuniões), comportamental (trabalho em equipe, liderança, sensibilização para mudanças, como lidar com o estresse, o papel do educador) e técnico. Os treinamentos enfatizam o desenvolvimento de competências individuais básicas: conhecimentos (familiaridade com o Windows, visão organizacional por processos, multifuncionalidade, conhecimento de inglês e espanhol), habilidades e comportamentos (objetividade, assertividade, percepção geral, visão crítica construtiva, flexibilidade, pró-atividade, credibilidade interna).	
Nível gerencial	Gestão de mudanças (liderando transformações em ambientes competitivos), gerência de pessoas, técnicas de apresentação etc.	Seminário de relações industriais, programa de integração gerencial, <i>managing people</i> , planejamento estratégico da unidade de produção e planejamento corporativo da empresa.

## Escolaridade

Ainda que a escolaridade mais elevada e o diploma não sejam definitivos para admissão ou permanência na empresa nem garantam a valorização profissional, eles atestam “a familiaridade mínima do trabalhador com um determinado tipo de saber e a incorporação de uma visão de mundo, de um padrão cultural que potencializa a capacidade de aprender e possibilita ao indivíduo ser agente de mudanças” (Carrion, 1997; Santos, 1999). Assim, a escolaridade e a política de formação profissional nas duas empresas são ferramentas que facilitam o enraizamento dos valores do mercado nos novos funcionários, reforçando a base valorativa da empresa.

A empresa *A* tem investido de maneira sistemática e impositiva na elevação da escolaridade de seus empregados. Entre outras medidas, recomenda a contratação preferencial de pessoas com primeiro grau completo e implementa uma série de medidas visando ao aumento da escolaridade e do nível cultural dos trabalhadores: pressiona o segmento dos operadores à formação de 2º grau; propicia condições para que os funcionários retornem aos estudos (como a troca de escala para facilitar a freqüência às escolas); implementa ações que estimulam o hábito da leitura e da freqüência aos cinemas.

Na empresa *B*, entre o pessoal de operação sempre predominou a escolaridade de 2º grau (nível médio, tradicionalmente exigido pelas indústrias de processo), tendo se verificado nos últimos anos a tendência de sua elevação para o 3º grau. Em alguns casos, o curso superior já é critério de admissão ao quadro efetivo da empresa. Em setores em que a escolaridade era baixa, esta tendência está sendo revertida em decorrência do incentivo ao autodesenvolvimento, da difusão de programas supletivos e de outras formas de facilitar a elevação da escolaridade dos trabalhadores.<sup>7</sup>

## Multifuncionalidade e autodesenvolvimento

Diante de uma realidade em que o conhecimento é o principal trunfo para a sobrevivência em um mundo competitivo, a elevação da escolaridade não é suficiente para manter a capacitação profissional dos indivíduos adequada à atuação em contextos em que a inovação tecnológica é constante e o merca-

---

<sup>7</sup> Na sociedade brasileira em particular, em que o déficit de escolaridade da população trabalhadora é significativo, a discussão sobre formação profissional está densamente enlaçada com a questão do ensino formal de 1º e 2º graus. As duas empresas pesquisadas, apesar de diferenças marcantes quanto ao perfil de escolaridade de sua força de trabalho, estavam muito distantes do padrão escolar do trabalhador brasileiro.



do é dinâmico, impondo às organizações o desafio da flexibilidade e do aprimoramento da capacidade adaptativa.

O autodesenvolvimento é ressaltado, no discurso gerencial, como um mecanismo permanente de atualização do saber, em que cabe ao indivíduo a responsabilidade pela aprendizagem contínua que lhe assegure informação e qualificação com vistas a acompanhar as mudanças no processo de trabalho e a entender melhor as transformações que ocorrem no mercado e na sociedade em geral.

A multifuncionalidade e o autodesenvolvimento constituem peças relevantes no desenho das competências, reportando à questão da formação profissional orientada pelo imperativo da adaptabilidade e da reatividade à mudança. Ambos apresentam-se como qualidades do trabalhador, mas sobretudo como mecanismos que permitem aperfeiçoar conhecimentos e ampliar a empregabilidade.

A multifuncionalidade e o autodesenvolvimento são modalidades de crescimento profissional processadas por meio do rodízio de funções entre operadores e mediante o treinamento (*on the job*) essencialmente operacional realizado no próprio posto de trabalho. Na empresa B, os trabalhadores têm sido estimulados a aprender especialidades de outros operadores, independentemente de serem elas de natureza ou grau de complexidade similar ou distinto em relação às rotinas habituais. Estimula-se também a operacionalização de conhecimentos e habilidades de manutenção, além de habilidades complementares ligadas ao meio ambiente, à qualidade e à segurança (Santos, 1999). Nos últimos cinco anos, esta empresa realizou investimentos elevados em treinamento,<sup>8</sup> priorizando as áreas onde ocorreram a introdução de novas tecnologias e inovações organizacionais. Atualmente, a preferência da empresa é pela modalidade *on the job training*, que substitui os programas anteriormente realizados em sala de aula, o que se justifica por ser um treinamento ministrado em menor tempo e com custos inferiores, além de ser mais eficiente: é mais dirigido, mais centrado no autodesenvolvimento, pressupondo que o trabalhador já possua o conhecimento mais genérico ou procure adquiri-lo por meio da leitura e da pesquisa.

Outras estratégias que complementam o autodesenvolvimento, mais utilizadas na empresa A, são os treinamentos visando a orientar e aconselhar o empregado na situação real de trabalho. Eles têm como propósito eliminar obstáculos concretos ou identificar problemas pessoais do funcionário que im-

---

<sup>8</sup> Segundo Santos (1999), dependendo da modalidade e da clientela atingida, os treinamentos podem ser internos (em sala de aula ou no local de trabalho — *on the job training*), *in company* (programa de treinamento ministrado por entidades e/ou instituições externas dentro do espaço físico da empresa) ou externos (ministrados por fabricantes de máquinas e equipamentos fora das dependências da empresa e/ou do estado).

pedem o desempenho profissional adequado. Orientar e aconselhar são formas de facilitar ao funcionário atingir altos níveis de desempenho, mantendo uma relação eficiente de trabalho com os gerentes e demais colegas.

Formação para a mudança: adaptabilidade e reatividade à imprevisibilidade do mercado

A empresa A é um caso exemplar de como as organizações investem em uma nova construção cultural, cujo epicentro é a supremacia do mercado na estruturação das relações sociais e da vontade dos atores. Nas práticas e no discurso voltados para a mudança, a lógica do mercado pontua os processos formativos dos indivíduos respaldados pela idéia de empregabilidade, que lhes garanta condições de enfrentar a configuração atual do mercado de trabalho. Constatamos que traços culturais intrínsecos à organização podem facilitar ou dificultar a introdução de novos padrões de gestão, que exigem uma certa adaptabilidade e reatividade dos funcionários aos eventos imprevisíveis do mercado e das novas tecnologias. Nesta empresa, em que as imagens de fábrica limpa e organizada já eram cultivadas no passado, a recepção do *cinco sentidos* (5 S) foi facilitada. Durante o treinamento para o 5 S, reitera-se a idéia de que a qualidade é uma questão de sobrevivência, que exige combate ao desperdício, inovação tecnológica, enxugamento da estrutura administrativa e maior participação nas sugestões.

Da mesma forma, o “trabalho árduo” e o “espírito de luta” — como valores morais que marcaram a cultura tradicional da empresa A (Davel, 1998) — são retomados durante a implantação da qualidade total, como indispensáveis para o triunfo no mercado. Se, tradicionalmente, o foco em desenvolvimento nesta empresa era muito pessoal e individualizado, atualmente a formação em nível operacional está centrada na polivalência e na capacitação para o mercado. Nota-se que não se trata de uma formação específica para o trabalho na empresa, mas, sobretudo, para o mercado. Esta concepção de formação profissional em sintonia com um ambiente de mudanças velozes e altamente competitivo indica a crença de que a realidade atual estaria impondo às empresas um novo padrão de gestão em que as pessoas devem ser alocadas, dimensionadas e adaptadas aos desafios da produtividade e da competitividade, prevalecendo quem faz mais e melhor com o menor custo e tempo possíveis.<sup>9</sup>

Neste contexto de busca de vantagens competitivas, em situações mutantes, é cada vez mais importante a presença de líderes reativos, flexíveis e

---

<sup>9</sup> Apostila de treinamento, empresa A (1999).

transformadores. A empresa A, em 1998 e 1999, investiu em formação para desenvolver habilidades gerenciais, focalizando a “gestão de mudanças em ambientes competitivos”. Nesta formação, as temáticas abordadas (as necessidades da mudança, impacto da economia global nas empresas brasileiras, ciclo de vida das organizações, empregabilidade e o homem como referencial da competitividade) sugerem que a organização contemporânea, mais do que capacitar profissionalmente um indivíduo, deve treiná-lo para enfrentar o processo contínuo de mudança.

Neste treinamento, os funcionários-líderes são levados a diferenciar as necessidades competitivas (como as organizações podem sobreviver no mercado) das vantagens competitivas (a busca constante da perenidade do negócio), pois prega-se que “ser competitivo é ter qualidade melhor e ser mais ágil do que seus concorrentes”.<sup>10</sup> De um lado, o treinamento para capacitar “líderes transformadores” sedimenta a qualidade, a produtividade e o serviço ao cliente como necessidades competitivas necessárias à sobrevivência das empresas e dos indivíduos no mercado. De outro lado, a velocidade, as estruturas organizacionais enxutas e a redução de custos são dissimuladas como vantagens competitivas que permitem a perenidade da empresa.

Um dos pontos mais destacados no processo de formação nas duas empresas é o treinamento comportamental, em que se destaca a sensibilização para a mudança: comprometimento e motivação em relação às novas formas de trabalhar, flexibilidade e receptividade frente ao novo e empenho para que os objetivos da empresa sejam alcançados. Acompanhar as novas demandas impostas pelo mercado requer quebra de paradigmas, o que inclui mudanças na velocidade, maior flexibilidade e adaptabilidade e melhor qualidade nos processos produtivos.

Competências e mudança: a incursão do mercado pela empregabilidade

O rol das competências presentes no discurso organizacional enfatiza a capacidade de mudança e de comprometimento mediante os desafios impostos pelo mercado. Como sugerido pelos quadros 4 e 5, tais competências se reportam às qualidades intrínsecas ao trabalhador — incluindo a reação e a adaptação —, que podem ser exploradas no sentido de maximizar a eficiência e a qualidade nos processos produtivos.

---

<sup>10</sup> Apostila de treinamento, empresa A (1999).

**Quadro 4**  
**Perfil das competências**

Orientação	Empresa A		Empresa B	
	Operacional	Gerencial	Operacional	Gerencial
Pessoal	Raciocínio sistêmico	Raciocínio sistêmico	Raciocínio conceitual	Raciocínio conceitual
		Foco nos resultados	Realização Assertividade	Realização
		Inovação Criatividade	Iniciativa Criatividade Análise e solução de problemas	Iniciativa Criatividade
	Autodesenvolvimento	Autodesenvolvimento	Autodesenvolvimento Autoconfiança	Autodesenvolvimento Autoconfiança
Coletiva	Negociação	Disciplina Controle emocional	Autocontrole	Autocontrole
		Negociação Relacionamento interpessoal Trabalho em equipe	Sensibilidade interpessoal Trabalho em equipe	Sensibilidade interpessoal Trabalho em equipe
		Foco no cliente	Foco no cliente	Foco no cliente
Mercado	Abertura a mudanças	Abertura a mudanças Flexibilidade	Liderança de mudanças	Liderança de mudanças Flexibilidade

Fonte: Documentos de GRH de ambas as empresas e entrevistas.

**Quadro 5**  
**Descrição das competências orientadas pelo mercado**

Competência	Empresa	Descrição
Foco no cliente	A e B	Interesse em identificar e atender às necessidades e expectativas dos clientes externo e interno. Significa conhecer a situação e o momento do cliente, bem como buscar alternativas para a satisfação do mesmo.
Abertura a mudanças	A	Capacidade de continuamente quebrar paradigmas e buscar outras formas de ver o mundo em termos da forma de fazer negócios e de administrar e realizar atividades operacionais. É a disposição para viver em um ambiente em contínuo processo de transformação.
Flexibilidade	A e B	Capacidade de adaptar-se e trabalhar com eficácia dentro de uma variedade de situações e com diferentes indivíduos ou grupos. Engloba a compreensão e apreciação de perspectivas diferentes e opostas, adaptando sua abordagem na medida em que mudam os requisitos da situação e alterando ou aceitando facilmente as mudanças das características de uma organização ou trabalho.

Fonte: Documentos de GRH de ambas as empresas e entrevistas.

Em ambas as empresas, tanto no nível de operação quanto no de gestão, é notória a importância atribuída à capacidade de mudança por intermédio de um conjunto de habilidades fundamentais para o enfrentamento de novas situações e acontecimentos, entre as quais: o raciocínio lógico, a criatividade, a iniciativa, a realização e a liderança de mudanças. Neste novo desenho de competências voltadas para a mudança, a ênfase no comprometimento e no compartilhamento dos valores e das atitudes cultivadas pelas empresas ganha novos significados. Além de ser eficiente na sua rotina operacional e na colaboração com o exercício de outras atividades não-rotineiras, o indivíduo comprometido com a empresa deve estar envolvido com as mudanças impostas pelo mercado e deve engajar-se na busca por inovações e por melhorias que agreguem valor ao resultado da organização (Carrion, 1997; Santos, 1999).

Frente ao dinamismo do mercado, um elemento importante no treinamento para mudanças na empresa *A* é o desafio da empregabilidade, definida pelos instrutores como aquisição das competências que são demandadas pelas empresas, somadas às potencialidades para agregar novas competências que atendam às demandas futuras do mercado.<sup>11</sup> Na empresa *B*, a influência do mercado na formação profissional pelo discurso da empregabilidade aparece na fala de vários funcionários:

- ▼ “Eu na verdade estou me preparando a romper o compromisso com a empresa todos os dias. (...) Do ponto de vista racional, há uma preparação no sentido que isso é uma regra de mercado, uma regra válida. (...) as empresas têm que ter uma determinada capacidade de romper com as coisas, sob pena de não sobreviverem. (...) Eu não posso ficar exigindo que a empresa tenha atitudes que o próprio mercado não dá mais a condição dela ter, e que, em última análise, eu sou o causador disso. Porque todas as vezes que vou ao supermercado e que vou consumir, quero um produto mais barato, estou induzindo à concorrência e estou exigindo uma série de coisas” (gerente industrial, empresa *B*).
- ▼ “O funcionário fica mais disponível para o mercado. Se ele sair da [empresa], pode trabalhar em algumas outras indústrias pelo próprio conhecimento que tem. Isso é do interesse da empresa, ter um funcionário flexível; e para o próprio funcionário também, que o dia em que sair da empresa poderá trabalhar em outras empresas” (gerente de recuperação e utilidades, empresa *B*).

Na empresa *A*, o discurso da empregabilidade inclui certas atitudes: ter iniciativa; manter-se atualizado; demonstrar o que sabe fazer; gostar de apren-

---

<sup>11</sup> Apostila de treinamento, empresa *A* (1999).

der e buscar o autodesenvolvimento; ter ética e bons princípios; ser bom companheiro; ser comunicativo; gostar de desafios e de correr riscos; amar a vida; superar a acomodação e enfrentar os desafios com prazer de estar aprendendo; ter auto-estima; ser corajoso e criativo; ter disposição para canalizar tempo e energia para novas conquistas; aprender a lidar com o novo e saber descartar as coisas antigas.

Não obstante a ênfase na ruptura com modelos arcaicos e a redefinição das competências, os processos formativos ainda reproduzem os dois eixos estruturadores do modelo de formação profissional vigente nas últimas décadas — a formação sistemática e a experiência profissional.<sup>12</sup> Mas, na sua redefinição é possível visualizar um novo modelo de profissionalização pelas competências, baseado na polivalência e em novos saberes (Dubar, 1998). No seu sentido tradicional, as competências referem-se às capacidades que o indivíduo deve possuir para ocupar determinado emprego ou posto de trabalho. Portanto, o ponto de partida não são as competências do indivíduo, mas aquelas que os organizadores do trabalho acoplaram ao posto de trabalho, o que lhes define uma estrutura consistente, mais rígida. Ou seja, dada uma seqüência lógica de tarefas, inferem-se as capacidades físicas, os conhecimentos técnicos que o ocupante do posto deve ter, bem como as posturas comportamentais, disciplinares ou de ação que deve assumir. Neste sentido, a formação profissional adquire um caráter mais objetivo, estável e universal, tornando-se mais independente das características particulares e da subjetividade das pessoas.<sup>13</sup>

Se este ainda é o modelo predominante nas empresas pesquisadas, as modificações recentes no processo produtivo e o novo desenho das funções gradativamente vão incorporando elementos como autonomia, responsabilidade e um conjunto de atributos de ordem psicológica que definem o perfil do trabalhador ideal para a empresa. A constituição do novo modelo de competências tenderia a substituir o clássico modelo de formação profissional consagrado na vigência do padrão taylorista/fordista de organização do trabalho (Zarifian, 1999a, 1999b).

Dessa forma, foi possível constatar que nas duas empresas o discurso organizacional opera com um conceito de competência vago, impreciso, no qual

---

<sup>12</sup> Na década de 1970, o debate acadêmico, em particular no interior da sociologia do trabalho desenvolvida na França, já apontava a tendência de requalificação do trabalho, colocando em xeque teses célebres que afirmavam a inevitável degradação do trabalho provocada pelo desenvolvimento tecnológico e pelo modelo taylorista/fordista de organização do trabalho (Dubar, 1998). Na década de 1980, autores como Kern e Schumann (1990) constataram que a divisão do trabalho não se acentuava no modelo de produção em voga, pelo contrário, os postos de trabalho se alargavam, repondo a necessidade da competência dos trabalhadores.

<sup>13</sup> Concebida como uma construção social, a formação incluía o seu reconhecimento pelas práticas de gestão e era legitimada como parâmetro para a classificação das profissões, para as promoções e a remuneração (Bernier, 1999; Dubar, 1998).

pode ser encaixado um elenco de atribuições técnicas, comportamentais e morais, que assegurem produtividade e qualidade, mas, antes de tudo, que sejam flexíveis, adaptáveis aos desígnios do mercado. Nesses termos, o modelo de competências vigente poderia estar reproduzindo parcialmente uma das marcas do modelo clássico de formação profissional. Não se tratando apenas de uma derivação da divisão do trabalho — associada tradicionalmente às mudanças técnicas e organizativas no processo produtivo que redefinem o mercado de trabalho —, as políticas atuais de formação considerariam, então, as estratégias dos atores na constituição das competências, articulando, em maior ou menor grau, diferentes níveis da realidade social (Bernier 1999:56): o educativo (sistema de formação e qualificação), o organizacional (sistema de trabalho, modelos de hierarquia e de gerência) e o industrial (sistema de relações profissionais, de conflito e negociação entre os atores sociais).

Nas empresas *A* e *B*, a formação profissional voltada para a utilização de competências não enfatiza somente a formação escolar (princípio de transferência de conhecimentos e de comportamentos) e a experiência adquirida (aquisição de conhecimentos no exercício do trabalho) baseadas em uma perspectiva de carreira estável. Ao contrário, com a crise do posto de trabalho e a valorização do trabalho em equipe, as pessoas não são mais confinadas às tarefas simples e rotineiras e se deparam com o aumento da velocidade de execução das tarefas mais complexas e com situações imprevistas, surpreendentes, estranhas às prescrições rotineiras. Tanto o alargamento do conteúdo abstrato do trabalho quanto o aumento da velocidade e do caráter de imprevisão exigem a mobilização de atividades mentais múltiplas: atenção, memorização, busca de informação, capacidade de diagnóstico e resolução de problemas.

Nas duas empresas pesquisadas, o aumento da complexidade do trabalho e o enfrentamento de múltiplos “acontecimentos” foram responsáveis pela valorização de uma formação voltada para competências. Assim, assumir responsabilidade frente às situações produtivas exige muito mais a mobilização da inteligência e da subjetividade das pessoas do que somente conhecimentos profissionais. Contudo, isto não significa afirmar que o aprendizado de conhecimentos gerais e técnicos seria descartado, mas, sim, que vale mais saber assimilar e mobilizar conhecimentos que permitam ao indivíduo agir de maneira autônoma e assumir responsabilidade frente a uma situação profissional imprevisível. Este tipo de intervenção no contexto produtivo pressupõe o desenvolvimento de uma atitude de reflexividade sobre o trabalho, o que demanda, além da base cognitiva do indivíduo, um contexto social favorável à reflexão crítica que possa transcender os procedimentos cognitivos formalizados.

É mais incisivo na empresa *B* do que na empresa *A* exigir um complexo de performances medidas por indicadores de resultados. Entretanto, de uma forma geral, em ambas, os funcionários enfrentam dilemas de gestão e de arbitragens complexas em torno de qualidade, prazos, variedade e inovação em tempo e no curso real dos processos. Daí a demarcação de três grandes domínios de competências: técnicas (domínio dos processos e equipamentos), de

gestão (gestão da qualidade e gestão dos fluxos) e de organização (a comunicação e a iniciativa). A delegação destas novas responsabilidades ao funcionário não está definida somente no âmbito dos processos formativos, pois ela depende de mudanças na organização do trabalho, inclusive na distribuição de poderes (Zarifian 1999a, 1999b).

Em suma, a preferência das empresas pesquisadas pelo treinamento no local de trabalho indica que as pessoas desenvolvem competências confrontando-se, em ligação direta com os eventos, com a complexidade e com a relativa novidade das situações de trabalho (Zarifian 1999a, 1999b). Neste confrontar-se com as situações reais, acionando as habilidades adquiridas e desenvolvendo novas, o indivíduo constrói sua empregabilidade em um contexto em que a hegemonia do mercado remodela a formação profissional, tornando-a um processo cujo foco estratégico deve estar voltado para a mudança, demandando a aprendizagem contínua, geradora de múltiplas competências, como atributos nunca fixos, sempre cambiantes, acompanhando as tendências do mercado interno e externo às organizações. O conceito de competência, cuja referência é o indivíduo (incluindo sua competência de ser ou não empregável) vai substituindo o conceito de formação profissional, que servia de referência para a classificação de profissões, demarcava os postos de trabalho e configurava as identidades profissionais e as representações coletivas.

### *Identidade*

As evidências de uma nova configuração produtiva, técnica e organizacional nas empresas têm desdobramentos importantes no desenho dos tipos profissionais e das carreiras (Arthur & Rousseau, 1996) e na redefinição das relações individuais e coletivas (Palmer & Clegg, 1996; Linhart, 1995). Em outras palavras, as mudanças no plano organizativo provocam a crise no posto de trabalho e introduzem novas formas de cooperação e de comunicação no interior do processo produtivo. Tais mudanças sugerem novas formas de agir em comum, que redefinem a empresa como espaço social e demarcam as condições para a construção de outras identidades sociais, cada vez mais dissociadas cultural e politicamente da referência de classes sociais.

Trata-se de situações inéditas em que a afirmação de uma rotina de trabalho — que inclui autonomia, responsabilidade, inovação, invenção, aprendizagem contínua, participação — sinaliza a ruptura com a rigidez organizacional do modelo fordista. Conseqüentemente, os projetos coletivos e o modelo sindical da era fordista apresentam sinais de debilidade frente à afirmação de um novo sujeito no trabalho e de novos arranjos sociais inspirados em uma espécie de “individualismo cooperativo” (Thuderoz, 1995). Enquanto os sindicatos contestam a afirmação de que a rigidez contratual imposta pela normatividade das relações de trabalho em vigor é incompatível com a concorrência, com o merca-



do, no chão-da-fábrica a postura parece oscilar entre o engajamento entusiasmado e o engajamento resignado. A retórica envolvente das empresas *A* e *B* é enfática quanto à sua dependência de forças exteriores como a concorrência, os fluxos financeiros, as municipalidades locais e os cenários econômico e político nacional e internacional.

A produção de consensos apoiados na lógica implacável do mercado — em que o sentido de urgência e de qualidade, a insistência nas expectativas do cliente, o imperativo do contrato e a conformidade com as normas de certificação internacional demarcam o contexto da ação — abala as demarcações morais e simbólicas derivadas das imagens familiares e comunitárias que legitimavam a atuação organizacional (Colbari, 1996) e inspiravam as práticas de gestão de pessoal. Por sua vez, os dispositivos participativos comportam uma sólida dimensão integrativa e estão envolvidos em duplo movimento (Thuderoz, 1995):

- ▼ um trabalho retórico de mobilização e um trabalho ideológico de imposição;
- ▼ uma comunicação de empresa visando à autonomia do assalariado e uma comunicação tendendo a canalizar esta autonomia.

Não obstante a mobilização de grandes esforços para moldar os sujeitos de acordo com as demandas impostas por um novo contexto organizacional, em que a soberania do mercado é a fonte inspiradora das estratégias de produção e dos padrões de gestão, constatamos que o envolvimento das pessoas é sempre cauteloso e os consensos produzidos decorrem mais de uma postura de resignação do que de convencimento e cumplicidade.<sup>14</sup> Todavia, quando encarada de uma maneira geral, a resistência das pessoas à crescente racionalidade dos novos padrões de gestão é marcada pela ambigüidade. Destaca-se a positividade das novas tecnologias, das mudanças organizacionais e do novo perfil de formação profissional; valorizam-se as relações menos autoritárias com as chefias, as perspectivas de aprendizagem de conteúdos técnico-operacionais, bem como o aprendizado social (o aprendizado da palavra, da cooperação e da confrontação de idéias). Entretanto, esta avaliação positiva não exclui as preocupações e os estados de angústia diante da perda de alguns referenciais do sistema de tra-

---

<sup>14</sup> Em muitas situações esta cumplicidade é parcial, como revela a postura favorável dos trabalhadores às demandas de elevação da qualificação e à valorização do treinamento, mas nem sempre em concordância com a empresa em relação às formas utilizadas ou com os objetivos propostos. Por exemplo, entre os trabalhadores da empresa *B* a avaliação da eficácia do *on the job training* não é tão positiva. Ainda que se reconheça que “hoje em dia o tempo é precioso, ninguém tem tempo pra ficar aí treinando tanto tempo, isso custa dinheiro e vários outros fatores”, a redução no tempo de treinamento foi muito drástica e “seria mais saudável se a gente mantivesse um treinamento padrão” que pouparia desperdícios e reduziria acidentes por desconhecimento dos equipamentos (operador de caustificação, 26 anos, 2º grau completo, 1998).

balho anterior, da intensificação do ritmo do trabalho e das mudanças contínuas, da cobrança de excelência e da insegurança quanto à permanência no emprego.

De fato, o estudo das duas empresas capixabas indica que as organizações são valorizadas como marco de progresso econômico e como fonte do emprego, mas são, sobretudo, temidas pelo seu poder de marginalizar, de excluir aqueles que não lhe interessam mais. Este poder organizacional dissemina o sentimento de impotência, gera o sofrimento e o medo de que todo o investimento no trabalho e a atuação profissional exemplar não assegurem nenhuma garantia de permanecer no emprego (Arthur & Rousseau, 1996). A demissão é sempre uma possibilidade concreta, justificando o esforço incansável para maximizar a empregabilidade.

Neste cenário em que as empresas *A* e *B* operam pela ambigüidade, as estruturas produtivas são redefinidas e as virtudes da participação mobilizadas, a relação entre o indivíduo e o coletivo assume uma configuração muito particular. De um lado, a formação é posicionada como construção coletiva em contextos em que são valorizados o trabalho em equipe, o rodízio de funções e modalidades participativas para resolução de problemas e tomada de decisões. De outro lado, a retórica do autodesenvolvimento e da empregabilidade ressalta a empresa como espaço de aprendizagem e de desenvolvimento da carreira profissional associados à vontade e ao esforço individual.

Valores como confiança, lealdade, qualidade e compromisso social alicerçam um discurso positivo para o mercado, ao mesmo tempo que são utilizados como estratégias de motivação, de apelo à solidariedade e de mobilização do interesse geral e da energia coletiva. Os novos padrões de gestão têm-se tornado cada vez mais hegemônicos (Linhart, 1995), articulando simultaneamente: convívio com e usufruto de antigas formas de vida comunitária, assim como das formas de pertencças produtivas desenvolvidas em torno da técnica, do produto e de sua qualidade; estímulo às aspirações de promoções individuais.

De um lado, encontra-se o projeto pessoal do indivíduo e sua subjetivação; de outro, a capacidade e a necessidade de atuar de forma cooperativa, de criar laços, de se comunicar. O trabalho cooperativo concilia diferenciação e integração, contudo, não promove o desenvolvimento de vínculos mais fortes entre as pessoas. Aliás, notamos que a competência de trabalhar em equipe incluiria uma certa indiferença em relação a quem sejam os demais integrantes.

#### 4. Conclusões

A presença da lógica do mercado na organização social do trabalho da empresa contemporânea introduz referências claramente identificáveis: a troca econômica, as diretrizes do liberalismo, o contrato, a igualdade e a justiça. Implícita ou explicitamente, estes valores devem substituir aqueles que presidiam tradicionalmente as empresas, tais como o conflito social, a subordinação, a autoridade

e o poder. Tal substituição, acentuada durante a década de 1990, influenciou a dinâmica das organizações que tendem a exaltar o mercado como um princípio de autoridade, de organização e de regulação das relações sociais de trabalho.

Neste artigo, a análise de duas empresas brasileiras que passaram por processos de mudança organizacional sugere o estabelecimento de uma nova legitimidade para o exercício da autoridade. Consenso e engajamento nas novas formas de organização do trabalho são legitimados pela adoção e internalização das relações de mercado. Com base no estudo dessas duas empresas, observamos que a interferência do mercado, por meio de variados artifícios (os funcionários como clientes internos, os fornecedores como clientes, as exigências normativas das certificações de qualidade, as imposições da competitividade acirrada), nas relações de trabalho e na implantação de programas de gestão e de formação profissional tem constituído um princípio central na organização do trabalho e na governança das organizações contemporâneas. A veiculação do mercado nas empresas tem afetado também a conduta, as representações e as identidades coletivas dos funcionários.

Orientadas pelo princípio de autoridade do mercado, as empresas pesquisadas constituem sistemas sociais complexos, desempenhando múltiplos papéis: local de produção, de iniciação; espaço pedagógico onde se forjam identidades individuais e coletivas; espaços de regulação, de vivência comunitária e de alinhamentos e confrontos de interesses e grupos diversos. Sem dúvida, a dinâmica organizacional é construída a partir de referências que são consideradas legítimas pela sociedade e, recentemente, sobretudo pelo mercado. Assim, valores como confiança, ética e moral, aparentemente estranhos à lógica do mercado que embala os novos padrões de gestão, impregnam os mecanismos de controle social e de coordenação entre os atores ou entre firmas. É notória na cultura contemporânea não só a reabilitação da organização como *locus* de sociabilidade, de inovação, de aprendizagem e de progresso técnico-econômico, mas também a articulação de tudo isso em torno do mercado como princípio de autoridade.

## Referências bibliográficas

- Abercrombie, N. The privilege of the producer. In: Keat, R. & Abercrombie, N. *Enterprise culture*. London, Routledge, 1991.
- Arthur, M. & Rousseau, D. *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. New York, Oxford University Press, 1996.
- Aubert, N. L'urgence comme mode de gestion et ses conséquences humaines. In: Colloque International Entreprise et Sociétés. *Annales...* Montréal, Écoles des Hautes Études Commerciales, 1995.
- & De Gaulejac, V. *Le coût de l'excellence*. Paris, Seuil, 1992.

- Bernier, C. Mutations du travail et nouveau modèle de qualification/formation. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 54(1), 1999.
- Carrion, R. *Trabalho e qualificação na indústria petroquímica reestruturada*. Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 1997.
- Colbari, A. de L. Imagens familiares nas culturas das organizações. In: Davel, E. & Vasconcellos, J. "Recursos" humanos e subjetividade. Petrópolis, Vozes, 1996.
- Davel, E. Ethos empresarial familiar e reestruturação produtiva-gerencial. In: Davel, E. & Vasconcellos, J. *Inovações organizacionais e relações de trabalho. Ensaios sobre o Espírito Santo*. Vitória, Edufes, 1998.
- Du Gay, P. *Consumption and identity at work*. London, Sage, 1996.
- & Salaman, G. The Cult[ure] of the customer. *Journal of Management Studies*, 29(5):615-33, 1992.
- Dubar, C. A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. *Educação e Sociedade*, 29(64):87-103, 1998.
- Fuller, L. & Smith, V. Consumers report: management by customers in a changing society. *Work, Employment and Society*, 5:1-16, 1991.
- Gomez, P. Y. *Qualité et théorie des conventions*. Paris, Économica, 1994.
- Harris, L. & Ogbonna, E. Developing a market oriented culture: a critical evaluation. *Journal of Management Studies*, 36(2):177-96, 1999.
- Hill, S. How do manage a flexible firm? *Work, Employment and Society*, 5(3):397-416, 1991.
- Keat, R. & Abercrombie, N. *Enterprise culture*. London, Routledge, 1991.
- Kern, H. & Schumann, M. New concepts of production and the emergence of the systems controller. In: *Technology and the future of work*. Goettingen, University of Goettingen Press, 1990.
- Kuttner, R. *Everything for sale. The virtues and limits of markets*. Chicago, University of Chicago Press, 1996.
- Legge, K. Representing people at work. *Organization*, 6(2):247-64, 1999.
- Linhart, D. Les chemins de l'hégémonie. In: Bidet, J. & Tesier, J. (eds.). *La crise du travail*. Paris, PUF, 1995.
- Neuville, J.-P. Le marché et la convention à l'épreuve de l'organisation. *Sciences de la société*, 46:103-17, 1999.
- O'Neill, J. *The market: ethics, knowledge and politics*. London, Routledge, 1998.
- Palmer, G. & Clegg, S. *Constituting management: markets, meaning and identities*. Berlin, De Gruyter, 1996.

- Santos, G. V. dos. *Novas tecnologias e formas de gestão da produção e do trabalho na indústria capixaba de celulose de mercado*. Campinas, IG/Unicamp, 1999. (Dissertação de Mestrado.)
- Segrestin, D. L'entreprise à l'épreuve des normes de marché. Les paradoxes des nouveaux standards de gestion dans l'industrie. *Revue Française de Sociologie*, 38:553-85, 1997.
- Thuderoz, C. Du lien social dans l'entreprise. Travail et individualisme coopératif. *Revue Française de Sociologie*, 36:325-54, 1995.
- Zarifian, P. *El modelo de competencia y los sistemas productivos*. Montevideo, Cinterfor, 1999a.
- . *Objectif competence: pour une nouvelle logique*. Paris, Éditions Liaisons, 1999b.