

# IMPACTOS DAS MUDANÇAS TECNOLÓGICAS E ORGANIZACIONAIS NA FORÇA DE TRABALHO DO SETOR AGROINDUSTRIAL DE MINAS GERAIS<sup>1</sup>

Maria Leila Rezende do Vale Fonseca<sup>2</sup>

Edgard Alencar<sup>3</sup>

Josué Humberto Barbosa<sup>4</sup>

**RESUMO** - Este artigo analisa os impactos das mudanças provocadas pela abertura da economia brasileira na composição da força de trabalho e na demanda de treinamento dos trabalhadores com formação técnica de nível médio de três empresas agroindustriais de Minas Gerais. O método de pesquisa empregado foi o estudo de caso histórico-organizacional, realizando uma análise comparativa de dados levantados no período de 1990 a 1998. Observou-se que as empresas pesquisadas passavam por processos de reestruturação tecnológica e administrativa, investindo em novas instalações, equipamentos, lançamento de novos produtos, bem como aderindo a novos métodos e práticas administrativas, de produção e de marketing. Como resultado dessa reestruturação, também passaram a investir em treinamento e tendem a exigir mão-de-obra com formação escolar mínima de ensino médio. Todavia, os entrevistados avaliam que os cursos técnicos oferecidos eram defasados, não atendendo adequadamente às demandas do mercado. Sugerem que sejam incluídos nos currículos disciplinas que abordem relações humanas e que as escolas tenham maior intercâmbio com as empresas por meio de visitas técnicas e estágios, o que permitiria melhor relacionamento entre teoria e prática.

**Palavras-chave:** globalização, mudança tecnológica, mudança organizacional, força de trabalho.

**ABSTRACT:** This article analyzes the impacts of the changes motivated by the opening process of the Brazilian economy in the composition of manpower and in the demand of workers' training with technical formation at the high school level in three agroindustrial companies of Minas Gerais State. It was used the method of historic-organizational case study to collect data and conduct a comparative analysis accomplishing the period from 1990 to 1998. It was observed that the researched companies passed for processes of technological and administrative restructuring, investing in installations, equipment, release of new products, as well as sticking to new methods and administrative practices, of production and marketing. As a result of that restructuring, they also started to invest in training and they tend to demand labor with minimal schooling at high school level or with technical course of the same level. However, the interviewees evaluate that the offered technical courses were not up-date and did not assist appropriately to marketing demands. They suggest that were included in the curricula disciplines which approach human relationships and that the schools come to have larger exchange with the companies through technical visits and apprenticeships, which would allow better relationship between theory and practice.

**Key words:** Globalization; technological change; organizational change; manpower.

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de globalização em todos os setores produtivos, econômicos e sociais, foi intensificado com a abertura da economia brasileira. Assim, as empresas, para se manterem no mercado e enfrentarem a concorrência das empresas transnacionais, buscaram adaptar-se à

nova realidade mundial com métodos cada vez mais apurados de administração empresarial, controle do capital financeiro, novas tecnologias, baixos custos de produção e mão-de-obra altamente qualificada, dentre outros aspectos.

Considera-se que a força de trabalho nas organizações seja um dos setores mais afetados pela automação e pelas mudanças organizacionais. A rapidez com que as empresas têm implantado novas tecnologias, levou-as a buscar mão-de-obra

---

<sup>1</sup> Trabalho redigido com dados parciais da pesquisa “Análise Prospectiva da Formação Profissional: um estudo de caso em Minas Gerais” e financiada pela FAPEMIG.

<sup>2</sup> Mestre em Administração, Professora do DECAC/FUNREI – e-mail: leila@funrei.br

<sup>3</sup> Doutor em Desenvolvimento Rural, Professor do DAE/ UFLA – e-mail: ealencar@ufla.br

<sup>4</sup> Doutorando em Educação na Universidade de Salamanca, Espanha, Professor do DED/UFLA - josuehumberto@aol.com

especializada, habilidades polivalentes, criativas, voltadas para participar e solucionar problemas. Porém, os treinamentos oferecidos pelas empresas caracterizam-se pela realização de tarefas mecanicistas e rotineiras, na maioria das vezes.

Este artigo é uma análise dos impactos das mudanças tecnológicas e organizacionais na composição da força de trabalho e na qualificação dos trabalhadores de três empresas agroindustriais de Minas Gerais, sendo duas do ramo alimentício e uma produtora de insumos químicos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico fundamenta-se em análises das transformações mundiais ocorridas nos últimos anos referentes aos processos de globalização, e os impactos das mudanças tecnológicas e organizacionais na força de trabalho e busca de qualificação dos trabalhadores para enfrentar a competitividade do mercado.

### 2.1 Evolução tecnológica e o progresso econômico e social no mundo globalizado

Embora o termo globalização seja de uso recente, o fenômeno que ele nomeia começou a se configurar nas três últimas décadas do século XX. Beck (1999) considera globalização como um processo em que os Estados Nacionais vêem a sua soberania, sua identidade, suas redes de comunicação, suas chances de poder e suas orientações sofrerem a interferência cruzada de atores transnacionais. Portanto, globalização significa a transferência de atividades sociais de âmbito regional para redes nas quais elas condicionam também eventos de âmbito mundial, os quais acentuam o desenvolvimento desigual entre diferentes países.

Na realidade, o que está ocorrendo é o favorecimento dos países que concentram maior poder econômico e a diminuição da autonomia política e decisória dos estados que estão adotando uma inserção subordinada à lógica da "Nova Ordem Mundial". Os países de inserção subordinada passam a reduzir impostos de importação, a atacar conquistas sociais e sindicais e a submeter suas políticas e legislações aos interesses dos países centrais (Globalização....2000):

*"Um Estado desses torna-se muito dependente dos investimentos privados e começa a fazer o que as empresas quiserem para não perder força econômica. Vira uma relação desigual, em que o mercado tem todas as fichas na mão"* (Claus Offe, 2000).

Mance (2000), analisando essa dependência, destacou o movimento atual de concentração do "Capitalismo Mundial Integrado", em que apenas um pequeno grupo de empresas domina o mercado mundial em muitos setores da economia. Em certos segmentos, têm-se quatro a cinco empresas detendo 80% do total da produção do setor.

Outros traços marcantes dessa nova configuração são a emergência de um novo padrão tecnológico, a conformação de blocos econômicos, a relativa perda de hegemonia econômica dos Estados Unidos e o surgimento de novos centros de influência mundial que redefinem as relações comerciais, financeiras e tecnológicas entre os países mais industrializados e os chamados países em desenvolvimento. Nesse contexto, modificam-se as pautas da divisão internacional do trabalho caracterizadas pelo paradigma de relacionamento entre centros industrializados e periferias primário-exportadoras, passando a processar-se deslocamentos dos diferentes eixos de relacionamento entre as diversas regiões do mundo, cada qual subordinada a um processo de redefinição do seu papel na nova ordem que se constrói (Chesnais, 1996; Grebe, 1996).

A Comissão Econômica de Planejamento da América Latina - CEPAL (1994) destaca as seguintes transformações ocorridas no cenário mundial nas últimas décadas do século XX: (a) globalização dos mercados e sua especialização; (b) interdependência da economia mundial; (c) inovação e gestão tecnológica; (d) ênfase crescente no fator humano como causa e objeto do desenvolvimento; (e) surgimento de alianças estratégicas e formas cooperativas de pesquisa e desenvolvimento entre empresas; (f) diminuição da importância do setor industrial como gerador de empregos; (g) maior preocupação com o uso apropriado e racional dos recursos naturais e conservação do meio ambiente; (h) novas formas de intervenção governamental baseadas nas políticas de liberalização, desregulação, flexibilização e privatização. Em decorrência dessas características, modificaram-se os fatores que determinam as trajetórias exitosas de industrialização, as condições competitivas das distintas economias no mercado mundial, bem como os objetivos das políticas públicas. Apesar do controle do desenvolvimento e aplicação das novas tecnologias, estas ainda não esgotaram as suas potencialidades dinâmicas na esfera produtiva.

No que concerne aos países em desenvolvimento, esses se encontram numa situação de grande dificuldade para adquirir domínios tecnológicos capazes de contribuir para a superação de sua dependência neste setor. Apoiadas em uma crescente base científica, essas tecnologias são poupadoras de mão-de-obra, insumos naturais e energia e põem em relevo o seu caráter sistêmico como alternativa à existência separada de equipamentos e máquinas. Em muitos casos, dentre os quais se inclui o Brasil, tais tecnologias foram gestadas e se desenvolveram graças ao apoio e financiamento estatal (López, 1996; Harvey, 1994).

Segundo López (1996), as novas tecnologias de que esses países necessitam para alcançar o atual padrão de acumulação de capital, visam à elevação da sua produtividade e competitividade, em geral, no mercado mundial. A maneira como se desenvolvem é condicionada pelo acervo científico do país e pelas condições e características da sua economia.

## **2.2 Processo de globalização no Brasil: mudanças tecnológicas e organizacionais**

A abertura econômica, que teve início no governo Sarney em 1988 e ganhou grande impulso em 1990 com o governo Collor, é vista como marco da transição para um contexto de organização industrial marcado pelos parâmetros da competitividade e liberalização do comércio (Fleury e Fleury, 1997).

Segundo Martins e Ramalho (1994), a acentuada reestruturação que ocorre no Brasil tem a finalidade de acompanhar as tendências da economia mundial, principalmente para responder às exigências da maior produtividade e qualidade, custos mais baixos, garantindo dessa forma maior competitividade para os produtos nacionais no mercado. Verificam-se fenômenos, tais como a redução de pessoal, de custos fixos e de administração, acompanhadas de racionalização da produção e da terceirização. Paralelamente, agravam-se os espaços inovativos, principalmente pelo desmonte de laboratórios de pesquisa e desenvolvimento (P&D).

Com efeito, o acelerado processo de reestruturação produtiva se sustenta em um vertiginoso ritmo de desenvolvimento do conhecimento científico e tecnológico. Tais mudanças se relacionam com a denominada revolução do conhecimento, a qual é acompanhada por uma pequena demanda de produtos primários e de manufaturas tradicionais. Isso significa que a competitividade depende cada vez mais da produtividade do trabalho tecnológico

e cada vez menos das vantagens comparativas tradicionais (Coutinho e Ferraz, 1995; Schaff, 1993; Porter, 1998).

Portanto, tratando-se deste processo de reestruturação, pensa-se nos consideráveis esforços das empresas para mudar significativamente algumas ou todas as variáveis estruturais existente da empresa (Biasca, 1995). Tal mudança é caracterizada pela aplicação de inovações tecnológicas baseadas na microeletrônica, nos novos conceitos de organização e novas tecnologias sociais (Coutinho e Ferraz, 1995; Schaff, 1995).

A reestruturação das práticas de produção e a permanente substituição de trabalhadores humanos por máquinas começou a impor um trágico sacrifício às vidas de milhões de trabalhadores (Rifkin, 1995). Ao mesmo tempo que a automação e a robotização provocam aumento de produtividade e de riqueza social, têm, de modo geral, reduzido substancialmente a demanda de trabalho humano (Schaff, 1995).

Outra mudança que vem ocorrendo no Brasil é a difusão da terceirização. Busca-se, com ela, acompanhar as tendências da economia mundial, principalmente para responder às exigências da maior produtividade, custos mais baixos, maior qualidade, garantindo assim maior competitividade para os produtos nacionais (Martins e Ramalho, 1994). O argumento de Alvarez (1996) é que a terceirização estabelece melhores relações entre fornecedores e usuários de bens e serviços, agilizando e otimizando o atendimento a clientes.

Nesta perspectiva, Pérez (1992) considera que o crescimento de uma empresa, de uma indústria, de um país e de uma região é fruto de um conjunto abundante de oportunidades tecnológicas e de um marco institucional apropriado para acompanhar e estimular o seu desenvolvimento. Porém, acreditar que a máquina é o único instrumento portador de inovação por parte do empresariado impede que o trabalhador se converta em sujeito ativo de mudanças na esfera tecnológica e organizacional da empresa, do incremento da sua produtividade e da melhoria da sua eficiência produtiva.

Em síntese, as novas tecnologias tornam possível formular novas formas de organização do processo de trabalho para potencializar a produtividade, intensificar o trabalho, assegurar o processo de acumulação de capital e estabelecer novas relações salariais.

## **2.3 Competitividade industrial e a necessidade de mão-de-obra especializada**

A concorrência no mercado mundial torna obrigatório o novo padrão de produtividade configurado pela combinação de ciência, tecnologia avançada e grandes investimentos (Kurz, 1993). Portanto, a competição e a competitividade entre as empresas tornaram-se questões de sobrevivência.

A necessidade de mão-de-obra altamente qualificada tem sido fator relevante para que as empresas implantem novas tecnologias. Bomfin (1995) enfatiza que, para atender às inovações sociais, culturais, econômicas, políticas e tecnológicas, é preciso investir pesado nas pessoas por meio da educação e do desenvolvimento profissional. Embora a ênfase do desenvolvimento profissional tenha sido voltada para o tecnológico, Lisboa (1992) propõe que haja investimento nos aspectos gerencial e comportamental da organização para que seja assegurado efetivamente o processo de mudança total, não dando ênfase apenas às tarefas. Segundo Orlickas (1999), a maioria das empresas bem sucedidas já compreendeu que o desenvolvimento de seus profissionais e a qualidade de seus produtos ou serviços são os melhores meios de que elas dispõem para enfrentar os constantes desafios propostos pela concorrência, mais acentuada ainda pela globalização da economia.

Apesar desses desafios, ainda há empresas brasileiras que mantem uma estrutura piramidal em que as pessoas e máquinas estão voltadas para a execução de tarefas. É a formalização total da divisão do trabalho. As decisões são centralizadas com vários níveis de comando. “Pensar e executar estão separados na estrutura: há os que pensam e tomam decisões e há os que simplesmente executam e cumprem as decisões”. Bomfin (1995:p.12).

Leite (1994) caracteriza esta opção como modernização conservadora, que se expressa na organização das relações do trabalho que preservam traços da organização taylorista-fordista, tais como a concentração do planejamento e da concepção em mãos de técnicos e engenheiros, manutenção de formas de gestão autoritária da força de trabalho, baixos salários, reduzido investimento em treinamento, divisão dos trabalhadores por meio de políticas salariais que buscam individualizá-los e resistência em estabilizar minimamente a força de trabalho.

#### **2.4 Globalização e força de trabalho**

Sem negar a visão mecanicista (teoria clássica) e sem negar uma visão ingênua de melhoria rápida, Aquino (1980), Abramovici (1989) e Chiavenato (1997) apostam numa

possibilidade de mudança. No entendimento desses autores, isto só será possível desde que se considere o homem como uma unidade psicossocial, isto é, muito mais do que uma matéria-prima, cujos músculos e hábitos estejam integrados com o coração e a inteligência e que os princípios que sustentam toda esta mudança se assentem num enfoque filosófico-humanístico, visualizando o trabalhador para além de uma dimensão econômica.

O desenvolvimento econômico e a sofisticação das relações de trabalho neste cenário de globalização têm levado as empresas a rever seu papel em relação à preparação de mão-de-obra e à formação de novos quadros de comando (Biscaro, 1999).

Figueiredo (1999:53) afirma que as organizações que são consideradas modernas e globalizadas são aquelas com tendência a adotar novas técnicas de gestão administrando de forma diferenciada seu ativo humano e com enfoque no cliente interno (funcionários) e externo (consumidor), pois este cliente é o protagonista principal que direcionará os negócios da empresa. Dentre outros aspectos, é necessário que a empresa deixe de pensar de forma departamentalizada e passe a fazê-lo como um todo, sem fronteiras entre as áreas e suas estruturas organizacionais horizontalizadas com foco no cliente interno e externo e viabilizando seus resultados globais. Teixeira (1999) discute que, até agora a administração das empresas pouco se ocupou em discutir sobre que temas e em qual quantidade ela está realmente disposta a ceder espaço para os empregados.

Do lado dos sindicatos, são notáveis os esforços desenvolvidos para compreender e adaptar-se à nova realidade. Investimentos pesados têm sido feitos na formação de lideranças e no processo de *benchmarking* que dão cobertura à necessidade de busca de inovações e de confronto de alternativas com outras empresas. Teixeira (1999) demonstra que os resultados na área político-ideológica ainda acompanham o ritmo dos outros aspectos, mas não estão abandonados, merecendo atenções especiais.

Os estágios oferecidos pelas empresas possibilitam às organizações suprirem suas necessidades de pessoal a curto, médio e longo prazo. Conforme Rittner (1999), são mecanismos socialmente importantes para a entrada dos jovens no mercado de trabalho e, ainda, um vínculo saudável das empresas com as escolas. Os estágios são regulamentados por lei (Lei nº 6.497, de 7 de dezembro de 1977; Decreto nº 87.497, de 18 de agosto de 1992) e é importante conhecer

suas determinações em complementar a aprendizagem teoria/prática. O estagiário pode receber uma bolsa-auxílio ou uma contraprestação que venha a ser acordada, sendo o estágio firmado entre as instituições de ensino e as organizações/empresas.

A maior preocupação das escolas, de modo geral, é o estreitamento das relações com as empresas e organizações de sua comunidade e o grau de seriedade dos programas. Portanto, os programas devem ser ousados, de modo a oferecer aos talentos disponíveis no mercado condições que os atraiam e os mantenham para que venham a representar, no futuro, a diferenciação competitiva que depende da existência de competências gerenciais extraordinárias.

### 3 METODOLOGIA

Utilizou-se neste trabalho a metodologia qualitativa, tendo como principal fonte o estudo de caso histórico organizacional, no qual, de acordo com Bogdan e Biklen (1994), o interesse do pesquisador recai sobre a vida de uma instituição. Estabeleceram-se, para o estudo das mudanças que ocorrem no setor empresarial mineiro, os instrumentos de pesquisa como a observação direta, a coleta quantitativa de dados e a realização de entrevistas gravadas com dirigentes empresariais, executivos de recursos humanos, ocupantes de cargo de nível médio, supervisores de cargo de nível médio, chefia da área de treinamento e dirigentes sindicais. Um questionário básico, roteiros de observação e de entrevistas foram elaborados.

Foram estudadas três empresas mineiras no setor agroindustrial, sendo duas do ramo alimentício e uma produtora de insumos químicos. Uma das empresas do ramo alimentício produz derivados de café e outra produtos lácteos.

O principal critério utilizado na escolha das empresas agroindustriais foi a sua importância econômica no setor empresarial de Minas Gerais nos últimos quinze anos. Essas informações foram obtidas dos censos econômicos de 1980 e 1985 e na Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), referentes aos anos de 1985 a 1992. Dentre outros aspectos, consideram-se a pauta de exportação do estado de Minas Gerais, o volume de arrecadação do imposto sobre circulação de mercadorias (ICMs) e a presença na lista das 500 maiores empresas do país em 1996, segundo a revista *Exame*. O histórico das empresas foi limitado, pois a pesquisa buscou preservar a identidade das organizações para uma maior profundidade de investigações. Foram entrevistadas 49 pessoas,

sendo 28 ocupantes de cargo de nível médio, oito supervisores de cargo de nível médio, dois chefes de treinamento, dois executivos da área de recursos humanos, seis dirigentes empresariais e três dirigentes sindicais.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No estudo realizado em três empresas agroindustriais do estado de Minas Gerais, duas das empresas estudadas operam no ramo de alimentos, sendo que uma produz derivados de café e outra, produtos lácteos; a terceira é produtora de insumos químicos. A empresa que opera com derivados de café é identificada como empresa “A”, a de produtos lácteos como empresa “B” e a de produtos químicos como empresa “C”, mantendo-se, dessa forma, a anonimidade. Os dados levantados referem-se ao período de 1990 a 1998, objetivando analisar os impactos de mudanças tecnológicas e organizacionais na força de trabalho destas empresas.

### 4.1 Caracterização geral das empresas estudadas

A empresa “A” foi implantada no início da década de 1960, produz cinco derivados de café e planeja lançar novos produtos. A “B” foi constituída no final da década de 1940, tem uma linha de lácteos muito diversificada, composta por quarenta produtos, sendo que dezesseis foram lançados a partir de 1997. Estas duas têm sede em Minas Gerais, mantendo unidades em outros estados brasileiros. A empresa “C” foi implantada no final da década de 1970, fabrica três tipos de adubos químicos (empregados diretamente nas lavouras ou que entram na composição de fertilizantes produzidos por outras indústrias) e dois tipos de ácidos de uso diversificado na indústria química nacional e é controlada por uma *holding* cuja sede não fica em Minas. Todas as três empresas possuem capital predominantemente nacional (acima de 90%).

As empresas “B” e “C” possuem mais de uma unidade industrial em Minas Gerais e, para selecionar a unidade pesquisada, foram adotados os seguintes critérios: no caso da empresa “C” foi escolhida a unidade maior, mais moderna e com maior linha de produtos; no caso da empresa “B”, foi escolhida a segunda maior unidade industrial e que está em processo de expansão e modernização, pois a maior e mais moderna é recente, tendo sido instalada em 1996, o que não permite uma análise comparativa de sua evolução.

Somente a empresa “A” opera de forma mais constante no mercado internacional, pelo

menos a partir de 1994, embora ela não exporte produtos industrializados, mas café em grãos, atividade desenvolvida por duas outras empresas do grupo e que representou 37,50% do valor de suas vendas em 1997. No período de 1994 a 1997, as vendas efetuadas por essa empresa no mercado externo cresceram 80,2%. A empresa “B”, nos anos de 1993 e 1997, teve uma pequena participação no mercado externo, representando aproximadamente 1% sobre o total das vendas.

De modo geral, houve crescimento do valor bruto das vendas no mercado interno durante o período 1990-1997, embora tenham ocorrido flutuações na empresa “C”. O valor das vendas da empresa “A” para o mercado interno cresceu 89,80% no período de 1994 a 1997, passando de US\$5.788.000 para US\$56.864.000. Na empresa “B”, o crescimento no período 1990-1997 foi de 53,20%, passando de US\$247.561.000 para US\$528.612.000. O crescimento nas vendas das indústrias a jusante da cadeia agroindustrial (empresas “A” e “B”) foi interpretado pelos seus dirigentes como resultado da estabilidade econômica motivada pelo Plano Real, lançamento de novos produtos, estratégias de marketing e investimentos no processo produtivo.

A Figura 1 apresenta uma visão geral do número de empregados e o grau de escolaridade nas três empresas em 1997. Observa-se, na empresa “A”, o predomínio de trabalhadores com primeiro grau completo/ensino fundamental (62,50%); na empresa “B”, o maior contingente

(56,20%) é de trabalhadores com primeiro grau incompleto e completo, sendo 41,40% os que não concluíram o primeiro grau. Na empresa “C”, os trabalhadores com primeiro grau incompleto e completo somam 44,50%. Os que concluíram segundo grau (ensino médio), incluindo cursos técnicos, representam 28,20% dos empregados da empresa “A”, 26,80% da empresa “B” e 37,70% da empresa “C”. Os trabalhadores que concluíram cursos técnicos de nível médio e que constituíram o alvo desta pesquisa representavam 4,50% da força de trabalho na empresa “A”, 3,30% na empresa “B”, não tendo sido possível identificar a proporção na empresa “C”, pois os dados não permitiram diferenciar os cursos de segundo grau. As percentagens de empregados com nível educacional acima de segundo grau completo nas empresas “A”, “B” e “C” representavam, respectivamente, 9,40%, 7,70% e 10,90% do total de seus trabalhadores (Figura 1).

Comparando-se os níveis de escolaridade entre os empregados dos setores de administração e de produção (Figura 2), observa-se que, nas empresas “A” e “B”, aqueles com maior escolaridade estavam no setor administrativo. A única exceção verificada relaciona-se a trabalhadores da empresa “B” que possuem cursos técnicos de segundo grau, 85,50% dos quais encontravam-se no setor de produção. Também não foi possível fazer esta comparação na empresa “C”, cujos dados não discriminam os trabalhadores por setor.

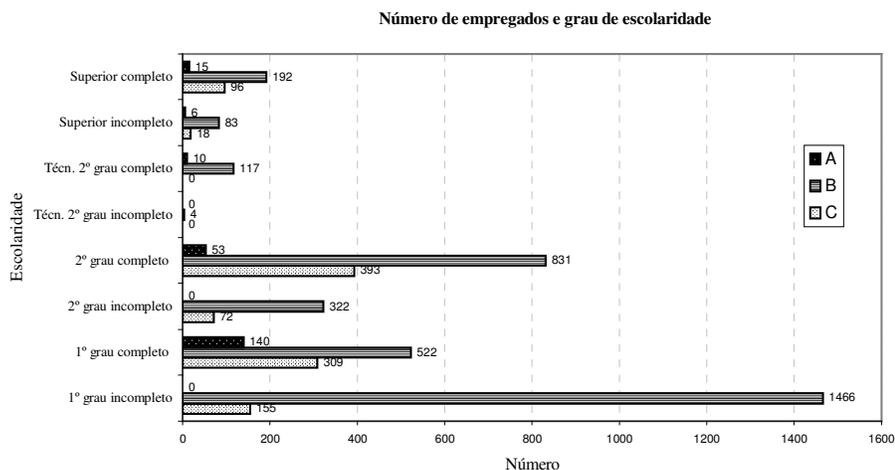


FIGURA 1: Número de empregados e grau de escolaridade das empresas “A”, “B” e “C”.

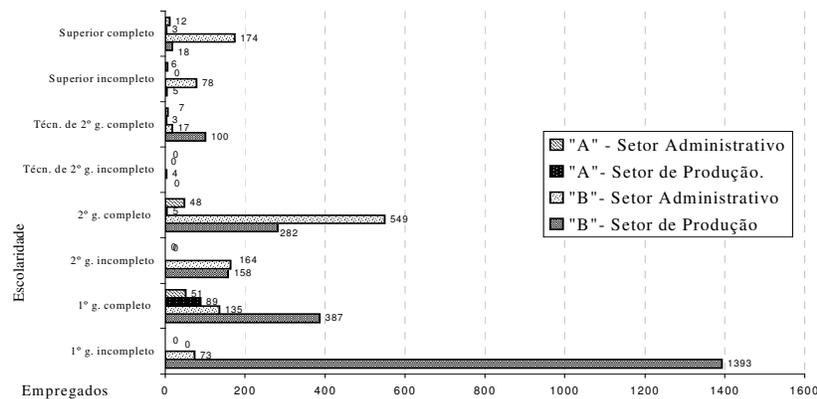


FIGURA 2: Escolaridade nos setores de administração e produção das empresas “A” e “B”, 1997

#### 4.2 Modernização industrial e administrativa

A discussão dos resultados sobre os impactos da modernização industrial e administrativa nos três casos estudados inicia-se pela delimitação do contexto que deu origem a estas mudanças, tendo como referência a interpretação dos dirigentes entrevistados.

##### 4.2.1 Contexto da modernização

A abertura da economia, representada pela liberação das importações e os crescentes investimentos estrangeiros no setor de alimentos, figura como fator que impulsionou a modernização dos processos produtivo e administrativo, lançamento de novos produtos e investimento em marketing. Estes investimentos foram feitos com o objetivo de aumentar a competitividade de suas empresas frente a novos concorrentes. Os dirigentes entrevistados, a exemplo da literatura consultada, indicaram o início da década de 1990 como referência para o processo de modernização da indústria nacional e, em particular, o de suas empresas.

A diversificação da linha de produtos e investimentos em marketing é uma estratégia de que as empresas do ramo de alimentos lançam mão para assegurar ou ampliar o seu espaço no mercado nacional. Inicialmente, a empresa “A” produzia apenas café moído; à época da pesquisa já eram cinco produtos, com os quais ela procurava conquistar nichos de mercado e expandir a sua área de ação. Segundo o seu dirigente, foi a percepção de que existiam espaços ainda não explorados que levou a empresa à diversificação. Ao conquistar nichos específicos com os novos produtos, sua logomarca ficou conhecida nacionalmente, estratégia que também

permitiu ampliar a sua fatia no mercado de café moído, que o entrevistado considera “difícil de entrar” por ser dominado por marcas regionais. Os novos produtos foram desenvolvidos dentro da própria empresa, com eventual assessoria de uma universidade e os investimentos não foram considerados elevados. Havia indícios de que ela se preparava para produzir outros alimentos não derivados de café.

A empresa “B”, como foi observado, possuía uma linha de quarenta produtos lácteos, tendo dezesseis sido lançados a partir de 1997. A estratégia da empresa neste campo estava voltada para consolidar a sua posição de grande indústria no setor de laticínios frente à expansão das empresas internacionais. De acordo com os entrevistados, esta empresa acompanha as mudanças tecnológicas e organizacionais, levando em conta a perspectivas de mercado, a necessidade de consumo e volume de importações por meio de estudos internos ou consultorias contratadas. Considera-se que a empresa não tem “know-how” para ser inovadora, por isso procura apreender as tendências do mercado e o que os concorrentes fazem em termos de lançamento de produtos. Provavelmente, a desativação de um centro de pesquisa e desenvolvimento de produtos lácteos, que um dos diretores disse ter existido na empresa resultou dessa decisão: “Tínhamos uma usina piloto de pesquisa, mas hoje contratamos de fora”. A partir de 1997, a empresa passou a sentir a retração do mercado que, segundo um dos seus diretores, é reflexo da queda no poder aquisitivo e do desemprego. Outro diretor observou que a importação de leite e derivados de países que subsidiam este produto é um obstáculo para a expansão do setor.

As indústrias de alimentos estão também procurando se reorganizar administrativamente. Após uma consultoria e a elaboração do planejamento estratégico, a empresa “A” passou a contratar gerentes com o propósito de profissionalizar a sua administração. Tanto o dirigente empresarial quanto o diretor administrativo consideraram que o crescimento da empresa não comportava mais uma administração familiar. A profissionalização significa, para esses entrevistados, “a saída da família do operacional”, buscando profissionais para assumir a administração. No processo de produção investiu-se na construção de uma nova fábrica equipada com modernas máquinas.

A modernização da empresa “B” tem ocorrido em “três campos”, de acordo com seus diretores: a) mudança do “perfil do fornecedor de leite”, b) “profissionalização” e c) reestruturação das unidades industriais. Com relação ao fornecedor, foram elaborados programas com o objetivo de elevar a produtividade e a qualidade do leite, tendo sido assinados convênios com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) e universidades para sua implementação. No que se refere à profissionalização, cursos e palestras eram ministrados nas unidades industriais por técnicos da própria empresa, empresas de consultoria e por professores universitários. Uma estratégia também adotada no campo gerencial (profissionalização na linguagem dos entrevistados) era a contratação de gerentes com comprovada experiência em gestão

de indústrias de alimentos para administrar as suas unidades industriais, principalmente as implantadas ou modernizadas. Quanto à reestruturação do parque industrial, foram investidos, nos últimos cinco anos, R\$200 milhões:

A empresa “C” investiu mais de US\$60 milhões na ampliação de suas unidades produtoras de ácidos. Do ponto de vista organizacional, sua administração foi centralizada na *holding*, ficando nas unidades industriais somente os “núcleos de decisão”. O cenário traçado pelos entrevistados, identificando nova ordem econômica mundial, a “globalização” e a sua variante brasileira, a “abertura econômica”, constituiu a referência para o processo de modernização de sua empresa. A crescente presença das empresas estrangeiras elevou a concorrência e incentivou as agroindústrias a investirem na ampliação de suas plantas e introduzir inovações administrativas e tecnológicas e a aplicar recursos em marketing e esforços de venda nos últimos anos.

#### 4.2.2 Modernização dos processos de produção e administrativos

Com a reestruturação das práticas produtivas, as empresas buscam constantemente inovações tecnológicas para aumentar a produtividade e melhorar a vantagem competitiva. O grau de utilização e automação das principais máquinas e equipamentos, nos últimos 8 anos, nas três empresas agroindustriais, estão apresentados no Quadro 1.

QUADRO 1: grau de utilização e automação, nas três empresas agroindustriais, em 1998.

Empresa	Grau de utilização	Grau de automação eletrônica
“A”	70% a 90%	Torrador = 60%, moinho = 70%, envasamento de cappuccino em lata = 80% e em sachet = 90%.
“B”	Mais de 90%	Variava entre as suas unidades agroindustriais ou mesmo dentro de um setor de uma mesma fábrica
“C”	70% a 80%	Aproximadamente 70%.

De acordo com investimentos estratégicos disponibilizados pelas três empresas foram em construção ou ampliação das plantas industriais, recursos em treinamento de pessoal, marketing. Somente a empresa “B” apresentou investimentos estratégicos em esforço de vendas. Os investimentos em pesquisa e desenvolvimento foram indicados somente pela empresa “C”. Como foi observado, o diretor da empresa “A” revelou que os investimentos para desenvolvimento de novos produtos foram pequenos e os diretores da empresa “B” comentaram que, por decisão estratégica, ela não é “criadora” mas “seguidora”,

que o centro de pesquisa foi desativado e que a pesquisa era contratada. Os investimentos com veículos foram apresentados apenas pela empresa “B”, no setor de assistência técnica prestada aos produtores rurais. Com relação aos investimentos em equipamentos mais modernos, eles também foram significativos para as três empresas: na empresa “A” representou 20% de seus investimentos, em 1997; na empresa “B” os maiores investimentos ocorreram nos anos consecutivos de 1994 a 1996, representando 36%, 29,5% e 22% do total de investimentos em cada ano mencionado. A empresa “C” disponibilizou

estes dados apenas relativos ao ano de 1996, representando 13% do total de investimentos no ano.

Paralelamente à modernização tecnológica do processo produtivo, ocorreu a introdução de novos métodos e técnicas de gestão da produção. Em todas as indústrias pesquisadas encontravam-se métodos cuja implantação já estava consolidada e outros em fase de crescimento ou implantação. A introdução de novos métodos de gestão também ocorreu na década de 1990, principalmente a partir de 1994, sendo o seu emprego mais recente na empresa “A”.

A terceirização é também uma prática adotada nas três empresas, com o objetivo de acompanhar as tendências econômicas e, principalmente, minimizar os custos e melhorar a qualidade, a fim de garantir maior competitividade. Encontravam-se totalmente terceirizadas na indústria “A” a distribuição de produtos, a segurança patrimonial e a limpeza; na empresa “B”, este nível variou de 20% (treinamento) a 100% (distribuição de produtos). Na indústria “C” encontravam-se totalmente terceirizadas as atividades de assistência técnica, ferramentaria, manutenção de equipamentos industriais, segurança patrimonial e transporte.

O processo de globalização introduziu um novo padrão de competitividade e tem levado as empresas a empenharem-se em melhorar a produtividade e a qualidade de seus produtos a custos mais baixos. Vários têm sido os esforços nesse sentido, que vão desde a introdução de novos métodos e técnicas de gestão da produção, visando enfrentar a competitividade do mercado. O que se observa nas empresas em questão é a terceirização de vários setores e a redução do pessoal, com a automação eletrônica e o desmonte de laboratórios de P & D.

#### **4.3 Impactos da modernização na composição da força de trabalho**

Esta seção aborda o processo de qualificação dos empregados na composição da força de trabalho nas três empresas pesquisadas. Procura-se avaliar a demanda por treinamento para qualificação dos trabalhadores com formação técnica de nível médio (TNM), quais os postos de trabalhos no setor administrativo e de produção, cujo requisito básico é o segundo grau completo ou curso técnico comparado com o número de ocupantes, no período de 1990 a 1997, bem como e os efeitos das novas tecnologias, de acordo com o ponto de vista dos TNM. Na perspectiva dos dirigentes empresariais, supervisores, executivos

de recursos humanos, chefes de treinamentos, dirigentes sindicais e ocupantes de cargo de nível médio, procura-se verificar a adequação da formação escolar dos TNM às necessidades do cargo que ocupam.

Segundo depoimento de seus diretores, a modernização não havia acarretado na eliminação de postos de trabalhos, mas remanejamento de pessoal, uma vez que as empresas estavam expandindo as suas atividades. Entretanto, alguns admitiram que o processo de modernização certamente reduzirá o número de trabalhadores:

*Nós não chegamos a dizer “esse aqui vai embora porque o computador irá fazer o serviço dele”. Isso ainda não aconteceu (...) Não demitimos ninguém porque as [novas] máquinas chegaram porque, ao mesmo tempo, nós entramos em um processo de aumento de produção. Nós não fizemos isto ainda, mas acho que vai chegar o momento de se fazer (...) [Diretor, empresa “A”].*

*Evidente que, se necessário, haverá troca de pessoas (...) Nós somos uma empresa que não tem desempregado. O nosso número de empregado tem crescido. Agora, com a modernização, nós vamos reduzir, mas nós só crescemos nos últimos anos [Diretor, empresa “B”].*

*É uma pergunta um pouco complicada (...). A informática induz a uma redução de pessoal. Existem modernizações internas pelo fato de você adaptar setores internos para atender às necessidades de mercado e da própria empresa e existem aquelas modernizações meio impostas que é o caso da própria informática onde você acompanha ou fica para trás [Diretor, empresa “C”].*

*Nós estamos enxergando uma troca, não uma redução. Eu não vou admitir no nosso quadro um eletricista, um operador de processo, um instrumentalista que não tenha um mínimo de informação. (...) Então, o que a gente está percebendo é que o nível de controle de processo vai passar a exigir uma mão-de-obra mais qualificada (...) [Dirigente, empresa “C”].*

A última declaração também indica que o processo de modernização eleva as exigências na contratação de novos trabalhadores e sinaliza a direção por onde passarão as demissões. Nas entrevistas com profissionais da área de recursos humanos ficou claro que uma das exigências para contratação de novos funcionários é o certificado de conclusão do segundo grau para cargos de auxiliares de administração e técnico de segundo grau para as áreas de informática, contabilidade e produção:

*Nós profissionalizamos a área contábil. Lá só tem técnico em contabilidade. Na área de medicina do trabalho, contratamos técnicos em segurança. Na área da indústria, contratamos um técnico em eletrônica porque os novos equipamentos de tecnologia avançada, com painéis lógicos de controle, exigiam a presença de um técnico com conhecimento nessa área [Executivo de RH, empresa “A”].*

*Essas mudanças têm exigido dos empregados uma constante melhoria no seu nível de formação profissional e qualificação. (...) No meu ponto de vista, o técnico de nível médio é hoje o primeiro nível de exigência nas unidades produtivas. Já não se permitem nas nossas contratações pessoas que não tenham o nível médio. O equipamento que está sendo introduzido, todas as análises, todos os relatórios exigem um maior conhecimento, melhor nível cultural. Eu diria que em pouco tempo nós teremos dificuldades com os trabalhadores que tiverem apenas o que nós chamamos de primeiro grau (...) Essas pessoas, no mercado, não têm muito futuro [Chefe de treinamento, empresa “B”].*

*No ano 2001 não teremos nenhuma pessoa sem o segundo grau completo (...) Se ele é técnico, nós exigimos que ele seja formado em uma escola técnica [Chefia de treinamento, empresa “C”].*

A modernização dos processos administrativos e de produção tem levado as indústrias a treinar os seus empregados ou a contratar trabalhadores com as experiências e habilidades de que necessitam. Observa-se que todos os entrevistados declararam terem recebido treinamentos específicos relacionados às atividades que desenvolvem.

Na agroindústria “A” ocorreu uma diversificação nos postos de trabalho dos setores administrativo e de produção, no período de 1990 a 1997, o que não significou ampliação do número de trabalhadores, pois a necessidade foi suprida pela terceirização na área de vendas. Na realidade, ocorreu diminuição de empregados nos postos administrativos que exigem segundo grau completo e aumento de trabalhadores nos postos para técnicos de nível médio, o que ocorreu também no setor de produção. No geral, o número de trabalhadores com segundo grau completo manteve-se praticamente sem alteração, sendo 48 empregados em 1990 e 47 em 1997. Verificou-se uma situação típica que os dirigentes chamam de remanejamento: quando eliminam-se postos de trabalho em um setor e criam-se novos em outros

setores. Nesse caso, a redução ocorreu no setor de vendas, com a sua terceirização.

Tomando a agroindústria “B” como um todo, observa-se que não ocorreram mudanças significativas na nomenclatura dos postos de trabalho com exigência de 2º grau completo existentes em 1990 e 1997, mas houve um aumento no número de empregados nos setores administrativo e de produção. No entanto, ao analisar a unidade agroindustrial pesquisada da empresa “B”, verifica-se que ocorreram mudanças na nomenclatura desses postos no período de 1990 a 1997 e redução no número de empregados, tanto no setor administrativo quanto de produção. Os dados sobre os postos de trabalho que exigem como requisito básico o segundo grau completo ou curso técnico de nível médio na empresa “C” referem-se somente ao ano de 1997, inviabilizando a análise comparativa.

Os efeitos da modernização, vistos sob a perspectiva dos técnicos de nível médio entrevistados, encerram elementos positivos e negativos. Como elementos positivos têm-se: a) diminuição do esforço físico, b) rapidez e qualidade das tarefas executadas, c) aquisição de novos conhecimentos e habilidades e d) melhoria nas relações humanas. O elemento negativo é a possibilidade de redução de postos de trabalho. As seguintes declarações ilustram a visão dos entrevistados sobre o processo de modernização:

*“Para o trabalhador é, com certeza, a operacionalização. Apesar de ser um pouco mais técnica, exige um pouco do psicológico da pessoa, não precisa de habilidade física. Acho que isso em qualquer situação é bom”.*

*“É mais confiável, lhe dá uma resposta mais rápida. Permite você acoplar ao computador e você gera quantas cópias e gráficos que você quiser. Você coloca na memória e à hora que você precisa você volta lá”.*

*“Devido aos equipamentos serem novos, vai dar oportunidade para que todos aprendam mais”.*

*“A mudança e a evolução dos equipamentos trazem para você agilidade e conhecimento. Facilidade de buscar resultados”.*

*“Conhecimentos, aprimoramento do ser humano (...). Se a empresa não precisar mais do seu serviço, você tem condições de ir lá fora e ter uma base para arrumar outro cargo”.*

*“Para os técnicos melhorou (...). O pessoal está trabalhando mais em equipe. Antes não acontecia, era muito separado, esse problema é seu e eu não tenho que resolver. Hoje há diálogo e, se tem algum problema, alguém lhe ajuda”.*

*“Para o trabalhador não tem muita vantagem porque, a partir do momento que vai ficando muito moderno, a tendência é diminuir funcionário. Na produção, quando não tinha as máquinas importadas, o número de funcionários era maior. O desemprego tende a aumentar com o uso dessas máquinas (...).”*

Observa-se, nessas declarações, que, a não ser pela possibilidade de redução de postos de trabalho, a modernização dos processos de produção e administrativos é avaliada positivamente pelos trabalhadores de nível médio entrevistados.

#### **4.4 Impactos da modernização na demanda por treinamento**

Na perspectiva dos dirigentes empresariais, chefes de treinamentos e executivos de recursos humanos, supervisores de cargos de nível médio (CNM), técnicos de nível médio (TNM) e dirigentes sindicais, buscou-se orientar a discussão sobre a adequação da formação escolar dos técnicos de nível médio às necessidades dos cargos que ocupam nas empresas “A”, “B” e “C”.

Analisando as respostas dos dirigentes empresariais, identifica-se que, embora considerando a existência de deficiências nas escolas, alguns diferenciam o papel da escola como formadora de técnicos das demandas específicas de suas empresas. Dirigentes da empresa “B” e “C” consideram os estágios como oportunidades valiosas para melhorar o nível dos estudantes e que favorecem a qualificação dos estudantes e professores. Como observou um desses dirigentes, *“as escolas devem andar junto com as empresas”*. A argumentação do dirigente da empresa “A” foi semelhante, pois considerou que quanto maior o nível educacional, melhor é o desempenho e mais fácil o treinamento e que deveriam acrescentar aos currículos, matérias que tratam do comportamento, relações humanas e relação entre chefia e subordinado. Ponderou ainda que, em função das especificidade das máquinas e equipamentos, as habilidades para operá-las serão adquiridas na empresa.

A chefia de treinamento da empresa “B” e o executivo da área de recursos humanos da empresa “A” enfatizam a necessidade de haver um equilíbrio entre a “bagagem teórica e prática”. Eles justificam que os técnicos vêm da escola com conhecimento teórico e pouca vivência porque entre a escola e o posto de trabalho há uma diferença muito grande, “um choque”, tendo maior dificuldade em atender às especificidades dos processos de produção da empresa em relação

à formação técnica adquirida. Sugere, para diminuir esse impacto, adequar os currículos às necessidades do mercado de trabalho, criar oportunidades de estágios, realizar treinamentos específicos e visitas técnicas às empresas. Para os entrevistados, as escolas não são bem equipadas e muitas não possuem uma biblioteca adequada. A chefia de treinamento da empresa “C” centralizou as suas considerações nos professores, os quais deveriam ser melhor treinados.

As avaliações dos supervisores entrevistados na empresa “A” sobre a adequação da formação dos técnicos de segundo grau foram “não adequada” e “deixa um pouco a desejar”, “as escolas profissionalizantes têm que profissionalizar os seus alunos”, pois, ao chegarem à empresa eles “têm de aprender tudo de novo”. Os professores deveriam ser menos teóricos e mais práticos e as escolas deveriam exigir mais estágios nas empresas e possuir laboratórios melhor equipados.

Dos 28 ocupantes de cargos de nível médio entrevistados, cinco declararam que as atividades que exercem são diferentes da formação técnica que possuem e consideram importante o curso técnico, desde que ele esteja relacionado com as atividades que exerce e que as escolas deveriam aproximar-se mais das empresas na obtenção de estágios para os estudantes. Porém, um dentre esses considera “a escola técnica hoje não prepara para o mercado, mas para ingressar no curso superior”. Dos 23 ocupantes de cargos técnicos de nível médio entrevistados, as suas respostas foram classificadas em três categorias: “não foi (não é) suficiente” (4 entrevistados); “básica mas não suficiente” (9 entrevistados); “adequada” (10 entrevistados).

De modo geral, os ocupantes de cargos de nível médio entrevistados valorizaram os estágios e os intercâmbios entre a escola e a empresa como formas de aprendizagem relevantes para a formação do estudante. Outros entrevistados apontaram que a rapidez das mudanças tecnológicas exigem constante atualização do técnico, uma vez que o conhecimento adquirido na escola é rapidamente desatualizado.

Frente às mudanças tecnológicas e organizacionais, buscou-se também conhecer quais eram as exigências de qualificação e treinamento da mão-de-obra na visão dos dirigentes dos sindicatos que representam os trabalhadores das três empresas estudadas.

Relacionado à adequação da formação escolar dos técnicos de nível médio, de acordo com a perspectiva dos Dirigentes Sindicais (DS),

foi avaliada positivamente pelos três sindicalistas. O DS da empresa “C” evidenciou que centros de formação, como o SENAI têm sido mais eficientes por oferecer mais opção de cursos e têm atendido mais à demanda do mercado. Sugere ainda que o currículo do curso técnico de nível médio deve ser mais voltado para as necessidades do mercado:

*“(...) porque se o perfil profissional for mais qualificado, melhor será aceito no mercado”.  
“Exige isso por causa da globalização instalada. Então, automaticamente, você tem uma tecnologia mais avançada.”*

Com relação ao desemprego, os depoimentos dos DS das empresas “A” e “C” evidenciam que existe uma preocupação dos sindicatos recolocar os desempregados, embora considerem que pouco podem fazer nesse sentido:

*O que a gente pode fazer tem feito. Às vezes, quando tem pessoas para trabalhar, a gente contata a empresa e vê se tem vaga e pede para que admitam o funcionário tal. Não dá nenhum apoio material [DS da empresa “A”].*

O DS da empresa “C” demonstrou ter um controle por meio de fichas dos sindicalizados e, à medida que surge alguma vaga, eles são encaminhados para o mercado e o sindicato tem oferecido cursos de informática para os trabalhadores e seus dependentes e está negociando um curso de inglês.

Os dirigentes sindicais demonstraram não visualizar alternativas que pudessem contrapor à extinção de postos de trabalho provocada pela modernização tecnológica e administrativa. Também sentiam-se sem meios para promover o “retreinamento” dos trabalhadores que perderam o emprego. A insegurança gerada por tais transformações reduzia, na visão dos três dirigentes sindicais, o potencial reivindicativo e esvaziava cada vez mais os sindicatos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como cenário apresentado para este estudo, a abertura da economia brasileira intensificou o processo de globalização levando as empresas a investirem em mudanças tecnológicas e organizacionais com o objetivo de aumentar a competitividade frente aos novos concorrentes internacionais.

Para enfrentar esta competitividade ficaram evidenciadas as mudanças ocorridas, tanto

do processo produtivo como o administrativo, segundo o setor em que cada empresa atua. Ampliação e diversificação da linha de produtos foram duas das estratégias adotadas pelas empresas. Outra mudança foi a ampliação da fatia no mercado nacional, investimentos estratégicos e a reestruturação administrativa para acompanhar o novo padrão de produção. E por último, a desativação do laboratório de P & D para reduzir custos, evidenciando a prática de *benchmarking* e a realização de convênios com centros de pesquisas (EMBRAPA) e universidades, para suporte na implantação de novos métodos e técnicas de gestão da produção.

As empresas buscaram reestruturar suas práticas produtivas pela implantação de novos equipamentos e máquinas, consideradas por todos os dirigentes entrevistados como “equipamentos e máquinas de última geração”.

As três empresas realizaram diversos investimentos estratégicos, tais como: construção de novas instalações ou ampliações, marketing, esforços de vendas e aquisição de equipamentos mais modernos, tendo como marco o ano de 1994. Apenas a empresa “C” indicou investimentos em P & D.

A prática de terceirização foi outro fator de relevância que provocou mudanças na estrutura organizacional das empresas objetivando minimizar custos, melhorar a qualidade dos produtos e garantir maior competitividade.

Os impactos das novas tecnologias apresentados na composição da força de trabalho, segundo a perspectiva dos dirigentes, executivos da área de recursos humanos, supervisores e dirigentes sindicais, apresentaram a necessidade das empresas exigirem, na contratação de pessoal, nível de escolaridade, de no mínimo, ensino médio, tanto para as áreas administrativas como as de produção. Justificaram que quanto maior for o nível de escolaridade; melhor o desempenho; sugeriram incluir nos currículos disciplinas de relacionamentos humanos para que os alunos sejam preparados para desenvolvimento comportamental. Afirmaram que as escolas públicas estão abandonadas e que os centros de formação, como o SENAI, têm atendido melhor às necessidades do mercado. Na perspectiva dos técnicos de nível médio, a eliminação dos postos de trabalhos pela automação geraram remanejamentos e, como conseqüência, perda nos valores salariais e nos benefícios. Propõem a importância dos que têm uma formação técnica atuarem na mesma área de formação e consideram que para quem se encontra no mercado produtivo, o processo de modernização oferece vantagens

como a) a diminuição do esforço físico; b) a rapidez e qualidade das tarefas executadas; c) a aquisição de novos conhecimentos e habilidades, o que favorece a qualificação do profissional para inserir-se no mercado, caso haja necessidade e d) a melhoria nos relacionamentos humanos como o trabalho em equipe.

Os entrevistados foram unânimes em considerar o ensino defasado, necessitando ter laboratórios e bibliotecas mais equipados e atualizados, professores qualificados e de lecionarem por vocação. Também sugeriram maior aproximação com as empresas por meio de estágios e visitas técnicas e cogitaram a possibilidade de desenvolverem projetos em parceria com a escola e, principalmente, que as empresas busquem alternativas para gerar empregos e investir mais na qualificação de seus profissionais.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMOVICI, N. B. **Gestão de recursos humanos**. Lisboa: Editorial Presença, 1989.

ALVAREZ, M. S.B. **Terceirização**: parceria e qualidade. Rio de Janeiro: Campus, 1996. 110 p.

AQUINO, C. P. **Administração de recursos humanos**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1980.

BECK, U. **O que é globalização?** São Paulo: Paz e Terra, 1999. 282 p.

BIASCA, R. **Resizing**: reestruturando, replanejando e recriando a empresa para conseguir competitividade. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 522 p.

BISCARO, A. W. Métodos e técnicas em T&D. In: BOOG, G. G. (Coord.) **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999. p. 259-88.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Portugal: Porto Editora, 1994. 335 p.

BOMFIN, D. **Pedagogia no treinamento**: correntes pedagógicas no treinamento empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995. 150 p.

CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1997. 257 p.

CLAUS OFFE. **Globalização e Neoliberalismo**. Disponível em: <http://www.terravista.pt/meco/2673>. Acesso em: 25 fev. 2000.

COMISSÃO ECONÔMICA DE PLANEJAMENTO DA AMÉRICA LATINA - CEPAL. **Fortalecer el desarrollo**: interacciones enter macro y microeconomía. Santiago de Chile: [S.n.], 1994.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da industria brasileira**. 3. ed. Campinas/SP: Papyrus, 1995. 510 p.

FIGUEIREDO, J. C. **O ativo humano na era da globalização**. São Paulo: Negócio Ed. 1999. 155 p.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 238 p.

GLOBALIZAÇÃO e Neoliberalismo. Disponível em: <http://www.terravista.pt/meco/2673>. Acesso em: 25 fev. 2000].

GREBE, H. La estabilización sin crecimiento ni desarrollo humano. In: **Gobierno para el desarrollo humano**. La paz: Milenio, 1996.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola, 1994.

KURZ, R. **O colapso da modernização**: da derrocada do socialismo de caserna à crise da economia mundial 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1993. 244 p.

LEITE, M. de P. **O futuro do trabalho**: novas tecnologias e subjetividade operária. São Paulo: Scritta, 1994. 331p.

LISBOA, E. L. **Recurso humanos**: acompanhando as transformações. In: **Recursos Humanos**: foco na modernidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

LÓPEZ, H. El patrón tecnológico – industrial emergente en la economía mundial. In: **Economía**

**mundial y organismos multilaterales.** La Paz: CEDLA, 1996.

MANCE, E. A. **Globalização, subjetividade e totalitarismo** - elementos para um estudo de caso: o governo Fernando Henrique Cardoso. Disponível em: [http://www.terravista.pt/meco/2673](http://www.terraviva.pt/meco/2673). Acesso em: 25 fev. 2000.

MARTINS, H. H. T. de S.; RAMALHO, J. R. **Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho.** São Paulo: CEDI/NETS, 1994. 236 p.

ORLICKAS, E. T&D e a consultoria interna de recursos humanos. In: BOOG, G. G. (Coord.) **Manual de treinamento e desenvolvimento.** 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999, p. 177-88.

PÉREZ, C. **El cambio técnico, restructuración y reforma institucional en los países en desarrollo.** Buenos Aires: El trimestre económico, 1992. 233 p.

PORTER, M. A vantagem competitiva das nações. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia** – a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 897 p.

RIFKIN, J. **O fim dos empregados: o declínio inevitável dos níveis dos emprego e a redução da força global de trabalho.** São Paulo: Makron Books, 1995. 350 p.

RITTNER, C. L. A. Estagiários e trainees. In: BOOG, G. G. (Coord.) **Manual de treinamento e desenvolvimento.** 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999. p. 447-72.

SCHAFF, A. **A sociedade informática: as conseqüências sociais da segunda revolução industrial.** São Paulo: USP, 1995. 157 p.

SCHAFF, A. **A sociedade informática.** São Paulo: USP, 1993.

TEIXEIRA, J. E. T&D e as relações sociais. In: BOOG, G. G. (Coord.) **Manual de treinamento e desenvolvimento.** 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999, p. 145-62.

