

TEXTOS FCC

22/2002

A QUALIFICAÇÃO COMO CONSTRUÇÃO SOCIAL:
estudo de alguns de seus aspectos em uma indústria de ponta

Celso João Ferretti (coord.)
Dagmar M. L. Zibas
Gisela Lobo B. P. Tartuce
João dos Reis Silva Júnior

Departamento de Pesquisas Educacionais

FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS
DEPARTAMENTO DE PESQUISAS EDUCACIONAIS

22/2002

**A QUALIFICAÇÃO COMO CONSTRUÇÃO SOCIAL:
estudo de alguns de seus aspectos em uma indústria de ponta**

Celso João Ferretti (coord.)
Dagmar M. L. Zibas
Gisela Lobo B. P. Tartuce
João dos Reis Silva Júnior

2002

FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS

DIRETORIA

Rubens Murillo Marques
Diretor-Presidente

Gerhard Malnic
Diretor Vice-Presidente

Nelson Fontana Margarido
Diretor Secretário Geral

Catharina Maria Wilma Brandi
Diretora Secretária

Carlos Eugênio de Carvalho Ferreira
Diretor Tesoureiro Geral

Eugênio Aquarone
Diretor Tesoureiro

DEPARTAMENTO DE PESQUISAS EDUCACIONAIS

Bernardete Angelina Gatti
Coordenadora

**A QUALIFICAÇÃO COMO CONSTRUÇÃO SOCIAL:
estudo de alguns de seus aspectos em uma indústria de ponta**

Celso João Ferretti (coord.)
Dagmar M. L. Zibas
Gisela Lobo B. P. Tartuce
João dos Reis Silva Júnior

Editoração
Isolina Rodriguez Rodriguez

Impresso na gráfica da Fundação Carlos Chagas
novembro - 2002

Elaboração da Ficha Catalográfica
Biblioteca Ana Maria Poppovic

F977q FERRETTI, Celso João (coord.)

A Qualificação como construção social: estudo de alguns de seus aspectos em uma indústria de ponta./ Celso João Ferretti (coord.); Dagmar M. L. Zibas; Gisela Lobo B. P. Tartuce; João dos Reis Silva Júnior. São Paulo : FCC/DPE, 2002.

98p. (Textos FCC, 22)

Bibliografia: p.96.

1. Qualificação profissional 2. Trabalho 3. Educação
4. Relações Educação-Trabalho I. ZIBAS, Dagmar M. L.
II. TARTUCE, Gisela Lobo B. P. III. SILVA JR., João dos Reis
IV. Título V. Série

CDU: 377.3

INTRODUÇÃO

Neste trabalho, apresenta-se parte de resultados de uma ampla pesquisa, financiada pela FAPESP, realizada no período de 1999 a 2001, que estudou a qualificação profissional como construção social, na qual foram privilegiados dois campos de análise: a escola e a fábrica. Neste texto, serão focalizados somente alguns aspectos da qualificação profissional tal como vivenciados, construídos e definidos por trabalhadores de uma indústria de ponta e como elaborados, divulgados e exigidos pela empresa.

O interesse de educadores pela qualificação profissional tem, no Brasil, uma longa trajetória. Historicamente, a principal preocupação de grande parte desses especialistas foi discutir as relações trabalho/educação/qualificação de forma a não elevar a escolarização à categoria de panacéia universal, capaz de resolver complexos problemas econômicos e sociais, tais como produtividade, desemprego e remuneração do trabalho. A mobilização de educadores nessa direção foi catalisada, nas décadas de 60 e 70, pela divulgação da Teoria do Capital Humano, segundo a qual, como se sabe, haveria, no plano macrossocial, uma estreita relação de causa e efeito entre nível de escolarização da população e desenvolvimento econômico do país e, no plano micro, entre escolarização atingida pelo indivíduo e produtividade/remuneração recebida. Nesse cenário, o esforço de muitos educadores foi o de tentar evitar um atrelamento estreito entre os objetivos da educação escolar e as necessidades da produção, atrelamento perfeitamente justificável pelos princípios da Teoria do Capital Humano.

O predomínio da produção fordista fortalecia, na época, os argumentos dos educadores, os quais, ao reivindicarem um distanciamento entre a educação escolar e as necessidades da produção, propunham para a escola uma função social abrangente, não apenas vinculada ao desempenho do indivíduo em um posto de trabalho, mas com ênfase na sua emancipação. Como se sabe, o modelo fordista, baseado “na fabricação em massa de bens padronizados através do uso de máquinas especializadas não flexíveis e com recurso a uma massa de trabalhadores semiquualificados” (Hirata, 1994, p.129), requer do trabalhador simples conhecimentos técnicos, correspondentes a um determinado posto de trabalho, cabendo à gerência a tarefa de prescrever e controlar o modo concreto de

execução de qualquer atividade, negando, assim, outras potencialidades do trabalhador, tais como sua experiência e sua tradição¹.

Nesse cenário, a prevalência do modelo taylorista-fordista favoreceu, em muitos casos, uma visão da qualificação profissional estreita e exclusivamente vinculada ao progresso técnico. Harry Braverman, a partir da década de 70, reintroduz, na discussão sociológica sobre o trabalho, a tese da progressiva desqualificação do trabalhador, decorrente do aprofundamento da divisão técnica e social do trabalho. Essa abordagem

teve como uma de suas variantes consagradas, durante um período relativamente longo, a tese da polarização das qualificações. Segundo essa tese, a modernização tecnológica estaria criando, de um lado, uma massa de trabalhadores desqualificados e, de outro, um punhado de trabalhadores superqualificados. (...) As novas tecnologias reforçariam a divisão do trabalho e a desqualificação da mão-de-obra. (Hirata, 1994, p.131)

Evidentemente, nem a divisão social nem a divisão técnica do trabalho resultam apenas do progresso técnico, mas é principalmente por esse ângulo que são, muitas vezes, examinadas. Isto é ainda mais verdadeiro quando se trata das qualificações dos indivíduos que exercem profissões/ocupações ou tarefas no interior dessas divisões. É essa perspectiva que Campinos-Dubernet e Marry (1986) denominam “essencialista”/“substancialista”, porque parte da qualidade, da complexidade, enfim, do conteúdo do trabalho para chegar aos atributos dos trabalhadores necessários para desempenhá-lo. O viés “essencialista” e, no seu interior, o determinismo tecnológico, fizeram escola, principalmente entre os pesquisadores que se debruçaram especificamente sobre a tecnologia, suas transformações e seus efeitos sobre o trabalho (por exemplo, Braverman, 1987).

A concepção “essencialista” é contraditada por aqueles que se recusam a olhar a qualificação da perspectiva estreita da adequação/readequação entre, de um lado, progresso técnico, mudanças no conteúdo e no processo de trabalho, qualificações do posto de trabalho e, de outro, a qualificação do trabalhador, especialmente quando os dois últimos termos são reduzidos, respectivamente, a um rol de tarefas e a uma lista de atributos pessoais. Os que criticam o ponto de vista “essencialista” adotam a concepção que Campinos-Dubernet e Marry (1986) denominam “relativista”, que não concebe a qualificação apenas do prisma da técnica e do conteúdo do trabalho (ainda que os considere), mas antes como sendo um processo e um produto social, que decorre, por um

¹ Sabe-se, entretanto, que esta anulação pretendida pelo modelo fordista não corresponde de fato ao trabalho real, no qual efetivamente se faz presente a qualificação tácita. (Daniellou, Laville, Teiger, 1989; Wood e Jones, 1984)

lado, da relação e das negociações tensas entre capital e trabalho e, por outro, de fatores sócio-culturais que influenciam o julgamento e a classificação que a sociedade faz sobre os indivíduos e suas qualidades relativas ao trabalho. Em outras palavras, a dimensão social da qualificação profissional expressa-se duplamente: por um lado, a sociedade constrói representações e classificações das qualidades subjetivas (adscritas ou adquiridas), que associam a qualificação a determinados grupos, que delimitam, em última instância, o que é uma pessoa qualificada: “os princípios classificatórios contidos nesses sistemas fixam barreiras de acesso e/ou mobilidade profissional que são responsáveis por incluir (ou excluir) indivíduos dos benefícios (materiais ou simbólicos) associados à aquisição de um posto de trabalho” (Castro, 1995, p.4). Por outro lado, percebe-se que essa construção implica uma disputa, uma batalha em torno de diversos aspectos (salários, promoção, *status* e reconhecimento), que se dá tanto entre as classes como no interior delas. Percebe-se, assim, como diz Hirata (1994), que essa abordagem “relativista” analisa a qualificação a partir de uma perspectiva multidimensional:

Qualificação do emprego, definida pela empresa a partir das exigências do posto de trabalho (...); qualificação do trabalhador, mais ampla do que a primeira, por incorporar as qualificações sociais ou tácitas que a noção de qualificação do emprego não considera – essa dimensão da noção de qualificação sendo, por sua vez, susceptível de decomposição em “qualificação real” (conjunto de competências e habilidades, técnicas profissionais, escolares e sociais) e “qualificação operatória” (“potencialidades empregadas por um operador para enfrentar uma situação de trabalho”); finalmente, a dimensão da qualificação como uma relação social, como o resultado, sempre cambiante, de uma correlação de forças capital-trabalho, noção que resulta a distinção mesma entre qualificação dos empregos e qualificação dos trabalhadores. (p.132/133)

Tal concepção, a começar por Naville (1956), é defendida por vários autores franceses na atualidade (Alaluf, 1986; Dadoy, 1984, 1987; Stroobants, 1993a e b; Tanguy, 1997 a e b), mas não apenas por eles. Ainda que não dialogando com Naville, a vertente anglo-saxã pós-Braverman refletiu sobre a qualificação de uma determinada maneira que talvez possa ser assemelhada a essa concepção relativista na categorização francesa. Refazendo a análise dos críticos de Braverman (Burawoy, Littler, Thompson), Castro mostra que essa corrente repensa a questão do controle e introduz na análise outras mediações, como a resistência, a negociação e o consentimento, dando margem assim a uma nova maneira de se pensar a questão da qualificação:

seu fundamento deve ser buscado agora nas relações políticas entre saberes e poderes no interior da fábrica. Elas refletem as experiências e as qualidades que os sujeitos trazem consigo e com as quais atuam na barganha por sua inserção nos sistema de classificação

que organizam as relações no campo profissional. (Castro, 1993b, p.215; 1994, p.75; 1995, p.8)

De todo modo, parece haver diferenças de ênfase entre os “relativistas” quanto ao que se entende por relações sociais, havendo aqueles que priorizam as relações entre classes e aqueles que enfatizam as relações entre grupos. As críticas destes últimos aos primeiros é a de que, ao enfocarem as qualificações principalmente da perspectiva da classe, tomam a esta como homogênea, não dando, por isso, conta de interesses coletivos (grupais) ou individuais em seu interior. Os primeiros criticam os segundos por atribuírem demasiada importância aos interesses grupais e individuais, parecendo secundarizar a determinação de classe. Julgamos, no entanto, que os teóricos que enfatizam as relações grupais na construção da qualificação não deixam de considerar a relação estrutural conflituosa entre classes. O que ocorre, na verdade, é a consideração simultânea de ambas, em relação dialética. Ou seja, as qualificações profissionais de indivíduos, no interior de uma dada classe social, serão melhor compreendidas se as enfocarmos não apenas em função de sua pertinência a essa classe, mas também em função de sua condição de gênero, etnia, faixa etária, etc., assim como das influências recíprocas de ambas as determinações.

O que é importante reter é que, nessas visões, não se trata de identificar a qualificação à complexidade do trabalho, como se ela fosse um atributo do qual se pudesse caracterizar a essência, nem, portanto, de enfatizar a “despossessão” dos saberes do trabalhador pelo progresso técnico e/ou pelo capitalismo. São os termos da questão que deveriam pois ser modificados: não se trata de não saber se o capitalismo ou a técnica aumenta ou não a qualificação, mas de entender que, no salariado, a qualificação remete a uma relação social, “que resulta da distinção mesma entre a qualificação dos empregos e a qualificação dos trabalhadores” (Hirata, 1994, p.132) e que é construída nas relações políticas entre saberes e poderes no interior da fábrica e do mercado de trabalho em geral, relações políticas que se dão entre empresa e trabalhador e entre grupos de trabalhadores (Castro, 1993 a e b, 1994, 1995; Leite e Posthuma, 1995).

Se essa compreensão, que ultrapassa a associação estreita entre qualificação, conteúdo do trabalho e escolarização, é mais ampla e rica e já é um consenso na sociologia do trabalho, ela também é muito mais difícil de ser utilizada na prática. Se o tempo de formação foi, durante muito tempo, o critério mais utilizado para se mensurar a qualificação, a ampliação do conceito acima referida acaba por questionar esse critério puramente quantitativo e exige que a qualificação também seja analisada e medida por

meio de indicadores qualitativos. De qualquer forma, essa operacionalização do conceito – que acaba sendo uma questão metodológica – continua sendo foco de grandes debates entre os pesquisadores da área.

Essa complexa compreensão da qualificação profissional toma ainda novos matizes face ao novo modelo produtivo, que vem, em certa medida, sobrepondo-se ao fordismo. Como se sabe, a atual reestruturação produtiva representa uma iniciativa do capital para superação da crise da acumulação que se instalou a partir dos anos 70. A automação flexível – resposta tecnológica para a crise – trouxe para as grandes empresas a possibilidade de inovações cada vez mais rápidas. Ao lado de transformações tecnológicas de base física, houve introdução de profundas mudanças organizacionais e ambas passaram a influenciar o processo, as relações e os conteúdos do trabalho. A partir daí, as qualificações dos trabalhadores não deveriam responder tanto ao trabalho prescrito, mas sim à imprevisibilidade. Já dispomos no Brasil de expressiva literatura na área educacional que discute as mudanças estruturais do capitalismo e suas bases e/ou desdobramentos tecnológicos, organizacionais, políticos e sociais. (P.ex. Frigotto, 1993; Machado, Neves, Frigotto et al., 1994; Sader e Gentile, 1995).² Por esse motivo, essa discussão não será alongada.

No entanto, para os objetivos deste trabalho, convém enfatizar que, a partir das mudanças na base física e organizacional da produção e também “a partir do momento em que o desemprego aparece como o problema social prioritário a ser resolvido, a noção (da qualificação) é questionada em seus fundamentos e em sua pertinência” (Tanguy, 1997b, p.400), aparecendo de uma outra maneira, no que se refere ao seu conceito e ao seu conteúdo, uma vez que “novos” perfis profissionais são exigidos como condição para o aumento da produtividade e da competitividade. Com relação aos conteúdos, entre estes “novos” requisitos estão não apenas conhecimentos técnicos, mas também (e, talvez, principalmente, como enfatiza boa parte da literatura) amplas habilidades cognitivas e certas características comportamentais e atitudinais, tais como: capacidade de abstração, de raciocínio, de domínio de símbolos e de linguagem matemática para a interpretação e

² As mudanças não foram consideradas única e exclusivamente a partir da base produtiva e da base técnica. Daí, o uso intercambiável dos termos “bases” e “desdobramentos” de forma a tornar claro que se compreende que a relação entre as esferas econômicas, tecnológicas, sociais e culturais não pode ser vista apenas em um contínuo lógico e temporal. É preciso pensar em causalidades estruturais e recíprocas, já que certos fatores são eficientes na medida em que atuam combinados com outros e que o efeito que produzem terminam por afetar suas próprias causas.

implementação de modelos e antecipação de problemas, aleatórios e imprevistos; iniciativa, responsabilidade, compromisso, cooperação, interesse, criatividade, capacidade de decisão, disposição para o trabalho em equipe, capacidade de visualização das regras de organização, das relações de mercado, etc. Desse modo, em anos mais recentes, a ênfase atribuída à educação, ainda que fortemente centrada nos aspectos cognitivos, parece, no entanto, visar menos as contribuições que esta pode oferecer à capacitação técnica e mais aquelas contribuições que se referem à preparação dos trabalhadores para enfrentar o que Villavicencio (1992) denomina de dimensão aleatória do trabalho, ou seja, aqueles elementos que escapam ao âmbito do trabalho prescrito, cada vez mais presentes quando a produção se rege pela flexibilidade.

Assim, o elemento novo no debate sobre a qualificação apóia-se na valorização que a produção capitalista passa a emprestar à flexibilidade na produção. Contrariamente ao que se dava no taylorismo, o saber construído no cotidiano da fábrica, oriundo da experiência dos trabalhadores individuais e do coletivo do trabalho – a chamada qualificação tácita (Wood e Jones, 1984), que era negada pelo taylorismo – passa não apenas a ser reconhecido, como requisitado e premiado, porque se reconhece sua força para a resolução dos problemas diários com que a produção se defronta. Além disso, as mudanças ocorridas no âmbito do trabalho fazem retornar ao palco uma temática que não é nova no campo da administração de empresas, mas que estava relativamente secundarizada: trata-se da necessidade de reconhecer nos trabalhadores não apenas produtores dotados de habilidades técnicas, mas também pessoas constituídas por afetos e emoções. A Escola de Relações Humanas e a Psicologia Organizacional já haviam se dado conta disso nos anos 50, mas a ênfase na tecnologia, se de um lado não ignorou esse aspecto nos cálculos de produtividade, de outro não lhe conferiu maior importância. As coisas se passam de maneira diversa na perspectiva de uma organização da produção que se propõe participativa. Se, no fordismo, os conteúdos da qualificação privilegiavam o “saber-fazer” – expresso nos conhecimentos técnicos – em detrimento dos saberes gerais e da subjetividade, na produção flexível esses conteúdos devem privilegiar também os tais saberes gerais e retomar, de uma nova perspectiva e com mais intensidade, a dimensão da subjetividade do trabalhador, traduzida no termo “saber-ser” – subjetividade essa que se expressa, entre outras formas, na capacidade de mobilização desses conhecimentos para enfrentar os imprevistos da situação de trabalho. Desse modo, a ênfase recai não apenas nos chamados “componentes organizados e explícitos” da qualificação (o “saber-fazer”) [e

também nos saberes gerais, que na atual produção flexível ganham, no âmbito operacional, um *status* de que antes não desfrutavam], mas também nos chamados componentes “não-organizados e implícitos” (o “saber-ser”) (Aoki, apud Hirata, 1994).

A partir desses desenvolvimentos, retoma-se um discurso – já presente nos anos 60 – que postula uma “requalificação” dos trabalhadores, já que a flexibilidade do sistema produtivo, “que deveria permitir a superação da crise de produção de massa fordista, teria como corolário a volta de um trabalho de tipo artesanal, qualificado e uma relação de cooperação entre *management* e operários multifuncionais” (Hirata, 1994, p.129).

Em outros termos, estaria havendo, segundo os discursos correntes, uma “elevação da qualificação profissional”, ao se exigir um trabalhador com formação mais abrangente para poder lidar com várias tarefas cada vez mais abstratas e complexas, formação essa que incorporaria os diferentes saberes e atitudes acima enunciados, e representaria a passagem do conceito de qualificação para o de competência, entendida esta como um conjunto de capacidades que o trabalhador utilizaria para enfrentar a complexidade e a imprevisibilidade do novo modo de produzir. No entanto, a noção de competência não avança em relação ao estreito conceito substancialista de qualificação, anteriormente apresentado, antes o confirma, na medida em que apenas induz a substituição de atributos de caráter físico por outros, talvez mais nobres. A competência pode ser definida como a tradução destas capacidades numa tomada de iniciativa e num assumir de responsabilidade por parte do trabalhador frente aos eventos produtivos – situações surpreendentes e imprevisíveis que ocorrem na produção (Zarifian, 1997, 1998). No singular, a competência expressa uma mudança na organização e nas relações sociais; no plural, ela designa as transformações nos conteúdos profissionais (Ibid.).

Sob a perspectiva de uma parcela dos educadores, essas novas exigências da produção vieram embaralhar a polarização ideológica e política que estava bastante nítida em décadas anteriores, quando do domínio do taylorismo-fordismo. Ou seja, como se discutiu anteriormente, antes da reestruturação produtiva em curso, podiam ser facilmente apontadas as distâncias entre os objetivos da produção e o papel da educação escolar democrática. No entanto, a partir dos anos 80, as profundas mudanças tecnológicas e organizacionais, ao propor novo perfil para o trabalhador (agora supostamente autônomo, criativo, responsável, portador de alto poder de abstração e de resolução de problemas) pareceriam aproximar, finalmente, segundo tais educadores, os interesses da produção daquelas condições necessárias ao pleno desenvolvimento humano. Em outras palavras, no

novo contexto, deixariam de existir contradições entre a formação ampla e profunda dos trabalhadores, objetivo de um conjunto mais amplo dos educadores, e a preparação específica para o trabalho, interesse maior dos empregadores. Isso remete justamente ao debate sobre a qualificação e a competência que, como visto, tem sido um dos objetos de estudo da Sociologia do Trabalho.

Embora o foco de investigação neste texto (trabalhadores em uma indústria) possa sugerir uma coincidência de interesses com os estudos dessa área, como educadores, pretendemos esclarecer, desde o início, as especificidades e os limites de nossa pesquisa. Ou seja, nossa preocupação com a educação ampla dos trabalhadores nos encaminhou para o estudo de sua qualificação profissional. Nesta discussão inicial, pretendemos ter pelo menos indicado nossa compreensão da complexidade do processo de construção da qualificação, que não pode ser reduzido à mera escolarização formal, ou a processos de socialização dos indivíduos, ou, ainda, a relações no interior das empresas ou, menos ainda, a procedimentos explícitos de treinamento no trabalho – já que ela é uma relação social que combina diversos aspectos e que é determinada pelo mercado de trabalho (Tanguy, 1997b). No entanto, os processos de escolarização e de treinamentos também contribuem para essa qualificação, sendo objetos plenamente reconhecidos da pesquisa em educação. A abordagem dos trabalhadores na fábrica teve como foco principal a visão desses sujeitos sobre a contribuição da escola e dos treinamentos internos em sua qualificação. Adicionalmente, entretanto, entrevistas com dirigentes e o registro de alguns aspectos da produção e da organização da indústria possibilitaram a identificação de certos padrões da relação empresa-trabalhador e trabalhador-trabalhador que podem indicar como também são forjados os perfis de qualificação no interior dessas dinâmicas sociais. Além disso, nossa preocupação com algum nível de contextualização de nossos dados também nos remete a considerar certas condições macroestruturais na construção da qualificação de nossos sujeitos. Dessa forma, embora o estudo da contribuição dos dois tipos de relações (no interior da fábrica e na sociedade mais ampla) para a construção da qualificação profissional não tenha sido nosso objetivo principal, as características inerentes ao nosso trabalho abriram algumas perspectivas a esse respeito.

Com a base teórica e empírica acima resumida, propomo-nos a discutir as seguintes questões:

- 1) Qual a contribuição, para a qualificação profissional, do treinamento e de outros processo formais de instrução do trabalhador desenvolvidos no interior da empresa?
- 2) Podem ser identificados alguns padrões da relação empresa-trabalhador e trabalhador-trabalhador que forjam perfis de qualificação em indústria de ponta?
- 3) O “modelo de competência”, tal como discutido na literatura, está presente nas exigências da indústria em relação aos seus trabalhadores? De que forma? Como as novas exigências incidem na qualificação profissional?
- 4) Na visão dos trabalhadores, qual a importância da escolarização formal e dos treinamentos em serviço para a sua qualificação?

1 PERSPECTIVA TEÓRICO-METODOLÓGICA

É necessário deixar claro que a pesquisa aqui tratada não teve compromisso com a abordagem estritamente etnográfica dos contextos estudados. Isto é, não se propôs a um registro longo, minucioso e exaustivo do cotidiano com o objetivo de descrever um sistema de significados culturais de um determinado grupo. Não obstante, privilegiou o levantamento (através de entrevistas, observações informais e documentos) da visão de nossos interlocutores sobre as relações escola-trabalho e/ou sobre os recursos formais fornecidos pela escola e pela empresa para a qualificação do trabalhador. Adicionalmente, alguns padrões da dinâmica do local de trabalho e da escola puderam ser inferidos a partir dos depoimentos registrados e das observações realizadas, sendo analisados como componentes (ou não) da construção da qualificação dos trabalhadores. Assim, este trabalho aproxima-se do enfoque metodológico genericamente conhecido como “estudos de caso”. Como se sabe, esse método tem sido definido como um contraponto às pesquisas amostrais e probabilísticas, voltando-se para o registro de eventos particulares, ou seja, instâncias discretas, que podem ser uma escola, um grupo, uma pessoa, etc. (André, 1984) consideradas, todavia, como expressões empíricas de relações sociais mais complexas.

Historicamente, houve sérias críticas à característica aparentemente redutora dos estudos de caso, negando-se que pudessem ser representativos da realidade multifacetada. Muitos pesquisadores defendem sua adesão a esse delineamento, considerando a possibilidade de generalização naturalística, ou no nível subjetivo, quando o indivíduo

reconhece semelhanças, diferenças ou aspectos típicos e na medida em que percebe (ou não) a equivalência desse caso particular com outros casos ou situações. Assim, supõe-se que o conhecimento obtido através do estudo de caso servirá para que o sujeito faça generalizações, desenvolva outras idéias e outros significados.

José de Souza Martins justifica muito bem, mas sob outro prisma, a adoção desse delineamento de pesquisa diante do imperativo de algum nível de generalização dos resultados. Segundo Martins (1973), quando se adota, em estudos de caso, a metodologia que exige “interpretação em contexto”, o investigador pode se aproximar das condições necessárias ao processo de generalização, uma vez que sejam desveladas as mediações que estruturam a totalidade concreta. Isto é, nessa perspectiva, algum nível de generalização torna-se possível quando os registros empíricos são submetidos a tratamentos analíticos mais amplos, possibilitando a extensão da explicação a condições e processos que não são prontamente acessíveis ao observador, mas que podem estar estruturando as manifestações empíricas. Ou, nas palavras de Martins: “o estudo de caso deve ser repensado quando o seu uso se dá no corpo de um esquema de conhecimento voltado para a apreensão dos fundamentos concretos, isto é, históricos, dos fenômenos sociais” (Martins, 1973, p.36).

A metodologia que exige contextualização socioistórica, como proposta por Martins, encontrou, quando transplantada para a área da educação, sérios obstáculos. Mirian J. Warde tece críticas agudas aos descaminhos dos pesquisadores em educação que, ao tentarem adotar tal abordagem em seu campo, só teriam conseguido um produto sincrético, “onde predomina o formalismo teórico impotente para articular a empiria dispersa” (Warde, 1990). Segundo a autora, a tentativa de ruptura teórico-metodológica na área educacional fracassou, pois a almejada totalidade não foi alcançada, nem tampouco se entendeu ainda como funciona a decantada interdisciplinaridade

O problema é muito bem levantado por Warde, mas talvez seja preciso dar maior ênfase a um outro aspecto também colocado pela autora: a tentativa de ruptura teórica se deu em um campo – o educacional – onde os esteios teóricos e metodológicos não são específicos. Como se sabe, historicamente, os estudiosos da educação percorreram, principalmente no Brasil, uma longa peregrinação à procura de uma sólida base para a interpretação dos fenômenos educacionais. Os métodos e fundamentos teóricos dos estudos filosóficos, da pesquisa sociológica – em suas várias vertentes –, da Psicologia – em suas diversas tendências – são facilmente identificados ao longo da história da construção do saber em Educação. A abordagem que exige contextualização socioistórica, apesar dos

descaminhos registrados, teve o mérito de alertar profundamente os educadores para o fato de que, como diz Karol Kosik, “a independência dos fenômenos é apenas aparente, não existindo no mundo social investigado qualquer dado que possa ser analisado como coisa natural e aistórica” (Kosik, p.46).

Concordando com Kosik e com Martins, mas, ao mesmo tempo, levando em conta as advertências de Warde quanto às dificuldades da pesquisa educacional dar o salto teórico-metodológico exigido, aqui é proposto um caminho rigoroso, mas modesto, Ou seja, não houve a intenção de se estabelecer todas as mediações que um estudo completo e aprofundado da qualificação como construção social requereria, pois isso demandaria recursos e equipe além daqueles com os quais se contava. Assim, tentando evitar o resultado “sincrético”, como criticado por Warde, mas sem a pretensão de desvelar todo o concreto social, como sugerido por Martins e Kosik, determinados fragmentos da realidade foram, sempre que possível, trabalhados de forma contextualizada, de modo a permitir algum grau de generalização dos resultados.

1.1 OS PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

1.1.1 A escolha do “caso”

A seleção da empresa deu-se a partir dos critérios definidos pelo projeto: empresa de grande porte, considerada “de ponta” ou líder em seu setor e reconhecida por adotar processo de constante renovação tecnológica e organizacional, ou seja, que já tivesse experiência em novos processos de reestruturação produtiva e de organização do trabalho. Assim, selecionou-se uma empresa subsidiária de uma corporação transnacional, localizada no interior do estado de São Paulo. Essa subsidiária atua no setor metal-mecânico, produzindo máquinas utilizadas na movimentação de terra. Também presta serviços, tais como: reposição de peças e suporte ao produto, desenvolvimento de acessórios e implementos que ampliam a versatilidade e a gama de aplicações de suas máquinas, logística e treinamento de usuários, fornecedores e revendedores.

1.1.2 Levantamento dos documentos da empresa

Apesar da boa receptividade aos objetivos do trabalho, obtivemos inicialmente apenas material promocional (vídeo, catálogos e folhetos), cujas informações foram complementadas pela equipe através de acesso ao *site* da corporação na internet.

Documentos, tais como: organograma, fluxograma da produção, quadro de funções e salários, foram negados, pois são considerados confidenciais. Nesse contexto, as entrevistas realizadas com dirigentes dos setores de planejamento, recursos humanos e produção possibilitaram obter um panorama mais abrangente da estrutura administrativa e produtiva da empresa, bem como uma visão inicial da política institucional em relação à qualificação do trabalhador.

1.1.3 Entrevistas na empresa e as observações realizadas

Realizamos, ao todo, 24 entrevistas (que foram pautadas por roteiros previamente preparados), referentes a: 6 dirigentes e 18 trabalhadores, perfazendo aproximadamente 36 horas de gravação. As observações não foram formalizadas por meio de roteiro, mas constituíram um corolário natural das inúmeras visitas à fábrica feitas pelos quatro pesquisadores, que cotejavam entre si, constantemente, suas observações informais.

Quanto ao grupo de trabalhadores entrevistado, é importante notar que o mesmo foi reunido pela empresa, a partir de critérios estabelecidos pela equipe de pesquisadores. Segundo o projeto de pesquisa, o conjunto daqueles que seriam entrevistados deveria ser composto por trabalhadores qualificados da área de produção, sendo a definição de “qualificado” aquela adotada pela instituição. Esse critério foi redefinido a partir de duas novas situações: (a) das discussões teóricas desenvolvidas pelo grupo de pesquisadores sobre a qualificação como construção social – que mostraram a importância de incorporar à investigação um grupo heterogêneo de trabalhadores (mais e menos qualificados); e (b) a partir das informações da empresa sobre a inexistência de uma classificação de trabalhadores segundo o seu nível de qualificação. De acordo com as novas condições, solicitou-se à empresa que o *grupo fosse composto por trabalhadores da área de produção, mas diversificados*: que comportasse homens e mulheres, com diferentes níveis de escolaridade e variação quanto à idade, às funções, ao tempo de casa e às trajetórias profissionais. O grupo selecionado pela Divisão de “Treinamento” do Departamento de Recursos Humanos contemplou, de fato, todos esses aspectos, exceto no que se refere ao setor de origem: nem todos os trabalhadores selecionados faziam parte da produção, embora a maior parte estivesse alocada a tal setor.

É necessário ressaltar que não houve a preocupação de constituir um grupo estatisticamente representativo da empresa. Por outro lado, o fato de o grupo entrevistado ter sido escolhido pelos dirigentes merece uma consideração. Essa foi uma condição

inescapável que se apresentou à equipe de pesquisa. Nesse quadro, deve-se registrar que tal condição sempre foi levada em conta na análise desenvolvida, sendo referida explicitamente neste texto quando julgado necessário.

2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

Esta parte do texto que se refere à apresentação dos dados empíricos e sua análise está dividida em quatro itens:

1. o processo de reestruturação desenvolvido pela empresa;
2. caracterização dos trabalhadores entrevistados;
3. a qualificação profissional dos trabalhadores desenvolvida pela empresa (processos formais e informais);
4. a visão dos trabalhadores a respeito da contribuição da educação para sua qualificação profissional.

No primeiro deles, foram abordadas, de forma sucinta, as ações desenvolvidas pela empresa no sentido de promover a introdução de inovações tecnológicas de base física, bem como as que visaram reformular a organização e gestão do trabalho, considerando as características de seu negócio.

No segundo, apresenta-se uma caracterização breve dos trabalhadores selecionados para as entrevistas, privilegiando informações relativas à idade, ao sexo, ao grau de escolaridade, a aspectos da trajetória profissional e à posição ocupada na empresa que foi objeto de estudo.

No tratamento do terceiro, discutem-se os aspectos da relação empresa-trabalhador, bem como os referentes às relações trabalhador-trabalhador no contexto da produção, ambas mediadas pela gestão do trabalho e fundamentais na constituição da qualificação profissional do trabalhador.

Na abordagem do quarto item, são analisadas as manifestações dos trabalhadores sobre as influências da escola, das experiências pessoais e profissionais e dos processos internos à empresa de gestão da força de trabalho na configuração de sua qualificação profissional.

Os dois primeiros itens são tratados de forma predominantemente descritiva, pois com eles se pretendeu apenas apresentar alguns elementos que auxiliem na compreensão das análises desenvolvidas nos itens três e quatro.

Para fins dessa análise, o terceiro item foi subdividido em dois processos denominados de formal e informal. Por processos formais entendem-se todas as ações planejadas e estruturadas de forma sistemática e continuada com a finalidade de produzir a construção dos trabalhadores desejados pela empresa. Incluem-se, neste caso, os processos de seleção, os treinamentos, as palestras, as reuniões sistemáticas de trabalhadores com superiores ou com líderes das células de produção.

Os processos informais, registrados principalmente a partir dos relatos dos interlocutores, são constituídos por ações e interações não planejadas, mas rotineiras ou ocasionais, que inevitavelmente ocorrem no cotidiano da empresa e que, segundo análise realizada, também concorrem para a qualificação do trabalhador.

Para a análise realizada no quarto item, privilegiou-se a influência, segundo os trabalhadores entrevistados, da escolarização formal, incluindo a formação profissional, assim como dos treinamentos desenvolvidos pela empresa no processo de construção de sua qualificação profissional.

Todo esse percurso nos permitiu desenvolver algumas reflexões sobre as relações entre educação, qualificação e trabalho.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA E DE SEU PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

A empresa pesquisada instalou-se no país em meados da década de 50, quando suas atividades resumiam-se à estocagem, à comercialização e à produção de um número reduzido de peças. Seis anos depois era inaugurada a primeira fábrica em São Paulo. Nessa fábrica, produziu-se a primeira máquina: uma motoniveladora; logo em seguida, outras mais: “moto-escrêiperes”, tratores de esteiras e pás-carregadeiras. No crepúsculo do *milagre econômico* brasileiro, na metade dos anos 70, uma segunda fábrica era instalada no interior de São Paulo, onde iriam concentrar-se, posteriormente, todas as suas atividades.

Conforme o Plano Geral de Investimentos da corporação, em 1987 teve início a “Estratégia Macro de Consolidação”, um processo completo de reestruturação produtiva nas dimensões tecnológica, organizacional e de gestão. A partir daí o processo de trabalho fabril passou a ter como pontos-chave alguns dos aspectos considerados essenciais no novo paradigma de integração e flexibilização: *layout* celular, *just-in-time*, redução dos níveis hierárquicos, intenso e sistematizado treinamento de trabalhadores e conformação a exigências de certificação internacionais de qualidade.

A Engenharia Simultânea ou o CPPD – Desenvolvimento Concomitante de Produto e Processo – é um *know how* da empresa, acionado quando se trata de introduzir um novo produto no mercado. As áreas de engenharia, manufatura, suprimentos, logística, marketing e os próprios fornecedores são envolvidos no projeto do produto e do processo de fabricação. Tal procedimento, característico do novo paradigma produtivo, possibilita à empresa lançar novos produtos a cada três meses, em média. A empresa é considerada símbolo em seu setor econômico pela “altíssima tecnologia incorporada em seus equipamentos e pela excelência de seu serviço de reposição de peças e suporte ao produto”. (Catálogo de apresentação da empresa). Ainda segundo documento interno,

Cada célula de produção é anualmente submetida a nova prova de certificação corporativa, garantindo que a qualidade brasileira seja exatamente aquela das outras da [corporação] no mundo. Os operadores, constantemente treinados, são também regularmente recertificados por auditorias internas que transportam o espírito da [corporação] de constante inquietação. Outro processo de certificação e recertificação anual é o que monitora a qualidade e o desempenho na entrega dos fornecedores. Para estreitar a parceria que mantém com aqueles considerados “chave” [a empresa], desenvolve os meios necessários para agilizar a troca de informações. Assim, 90% de seus fornecedores classe A estão hoje ligados “on-line” à fábrica – o que também contribui para uma grande flexibilidade no acompanhamento da demanda.

(Catálogo de apresentação da empresa)

Buscando obter as vantagens decorrentes das “relações com outras empresas, por meio de seu *know how*”, esta “não faz negócios, constrói relacionamento”. Segundo documento institucional,

É essa também a postura adotada por sua rede de revendedores (36 na América Latina, sendo cinco no Brasil). (...) Este foco prioritário traduz-se no oferecimento de soluções integradas que asseguram tomadas de decisões precisas, garantem a obtenção de resultados planejados (...) e que abrangem o apoio na seleção, aquisição, operação e substituição do equipamento.

(Catálogo de apresentação da empresa)

No âmbito da gestão empresarial, a “Gestão da Qualidade Total” é assumida pela corporação, em particular pela empresa. Tal sistema pode ser definido como sendo:

um sistema de valores – que se torna a cultura organizacional da instituição – [o qual] procura integrar o trabalhador à empresa, colocando-a como mediadora entre eles e a sociedade. Ou seja, (...) é um conjunto de valores institucionais que procura promover a unidade dos funcionários e operários em um processo administrativo cujo objetivo é a missão da empresa, articulada com a estrutura e o movimento do mercado. Esta cultura organizacional deve tornar-se, explícita ou implicitamente, o código persuasivo de conduta dos membros da organização, legitimando ou não todas as ações e comportamentos em qualquer nível hierárquico. (Silva Jr., 1995, p. 221-222)

A “Gestão da Qualidade Total” traduziu-se no seguinte conjunto de valores:

- foco no cliente (porque é em sua direção que confluem todos os esforços);
- confiança e respeito mútuo (porque cada um (...) exerce seus próprios talentos);
- comprometimento (porque só assim atinge-se a excelência);
- *empowerment* (porque a criatividade deve ser valorizada mesmo que se corram riscos);
- senso de urgência (porque este é um mundo de alta velocidade);
- espírito de equipe (porque o esforço coletivo é mais eficiente que o gesto isolado);
- ética (que favorece um ambiente de clareza e veracidade e que disciplina os relacionamentos).

(Fonte: catálogo de apresentação da empresa)

Além disso a empresa em pauta se propõe ser uma *Learning Organization*, ou seja, uma organização empresarial que coloca ênfase no contínuo pensar-se e repensar-se em termos de qualidade. Em outras palavras, uma organização voltada para o desenvolvimento não só tecnológico, mas também social e humano.

O resultado de todo esse processo foi a Certificação ISO 9002, em 1994, creditado pela *American Bureau of Shipping*, com recertificação em agosto de 1997. Em 1999, a empresa obteve a certificação internacional “MRPII Classe A” (*Manufacturing Resource Planning* ou “Planejamento de Recursos de Manufatura”), da *Oliver Wight*, sendo considerada modelo de reestruturação produtiva consolidada.

Em 1997, a empresa exportava para 120 países, constituindo-se seus principais mercados, respectivamente, os seguintes: Estados Unidos, Peru, Argentina e Chile. Contava com 2698 empregados, dos quais 2.040 eram casados, 532 solteiros e 126 classificados como outros, segundo documento oficial. Do total, 104 eram mulheres e 2594 homens. Quanto ao nível de escolaridade, os empregados assim se distribuía: 473 tinham o 1º grau incompleto, 1083, o 1º grau, 727, o 2º e 415 tinham curso superior.³

³ Apesar da pesquisa de campo ter sido realizada no biênio 1999-2000, os dados quantitativos fornecidos pela empresa datam de 1997.

2.2 CARACTERIZAÇÃO DOS TRABALHADORES ENTREVISTADOS NA EMPRESA

No entanto, o grupo selecionado pela empresa em 1999 para as entrevistas realizadas neste ano e em 2000 apresenta um perfil de escolaridade mais alto, como se pode observar no quadro abaixo:

QUADRO 1: CARACTERIZAÇÃO DOS 18 TRABALHADORES ENTREVISTADOS

Aspectos	Sexo	Idade	Escolaridade	Função atual na empresa
Trabalhador 1	Masculino	47	1º grau incompleto	Coordenador de área
Trabalhador 2	Masculino	42	1º grau incompleto	Soldador especializado/à disposição do treinamento há 10 anos
Trabalhador 3	Masculino	40	1º grau incompleto	Soldador especializado
Trabalhador 4	Masculino	47	1º grau completo	Tratador termo-químico
Trabalhador 5	Masculino	43	1º grau completo	Soldador especializado (aposentado)
Trabalhador 6	Masculino	49	2º grau incompleto	Soldador especializado
Trabalhador 7	Masculino	33	2º grau incompleto	Mecânico-montador (em treinamento para ser analista)
Trabalhador 8	Masculino	28	2º grau incompleto	Soldador especializado
Trabalhador 9	Masculino	42	2º grau completo	Coordenador de produção
Trabalhador 10	Masculino	40	2º grau completo	Analista de qualidade
Trabalhador 11	Feminino	36	2º grau completo	Operadora de empilhadeira
Trabalhador 12	Masculino	25	2º grau completo	Líder chaparia
Trabalhador 13	Masculino	23	2º grau completo	Soldador especializado
Trabalhador 14	Masculino	33	3º grau incompleto	Coordenador de pintura
Trabalhador 15	Masculino	23	3º grau incompleto	Analista de confiabilidade/informática
Trabalhador 16	Masculino	22	3º grau incompleto	Operador CNC/emprestado ao treinamento
Trabalhador 17	Masculino	20	3º grau incompleto	Analista de qualidade
Trabalhador 18	Masculino	38	3º grau completo	Acompanhador de treinamento

De acordo com o quadro anterior, o grupo pode ser definido como maciçamente masculino (dos 18 trabalhadores indicados, apenas um é mulher), entre jovem e de meia idade (os trabalhadores mais jovens, até 24 anos,⁴ são apenas 4, enquanto os de 40 e mais anos são cerca de 8). A média de idade do grupo está em torno de 33 anos, ainda que em

⁴ Adotou-se para a definição de jovem o critério etário, de natureza demográfica, contido em Comissão Nacional de População e Desenvolvimento (1998) segundo o qual considera-se como tal os integrantes da população que têm entre 15 e 24 anos.

números absolutos seja pequeno (6) o número de trabalhadores cuja idade varia entre 25 e 39 anos.

Quanto às funções e cargos,⁵ dos 18 trabalhadores entrevistados, 4 estão na administração, sendo 3 no setor de treinamento e 1 no de informática. Dos 3 que atuam no treinamento, 2 já haviam trabalhado no setor de produção da empresa. O trabalhador que atua no setor de informática exerceu anteriormente na empresa a função de mecânico-montador. Os demais 14 atuam na produção, sendo que 7 o fazem diretamente e 7 exercem atividades de caráter indireto (analistas de qualidade, coordenadores de área, supervisores e logística).⁶ A função de soldador é mais presente entre os 7 que atuam diretamente na produção (5 trabalhadores). Dos 2 restantes, 1 é tratador termo-químico e outro é mecânico-montador. Dentre os trabalhadores entrevistados, apenas 3 são sindicalizados. Dentre os não sindicalizados, dois já haviam sido no passado. Quanto à cor, o grupo era composto por brancos, negros e mulatos.

Do ponto de vista de escolaridade, a concentração maior se dá entre os que possuem 2º grau,⁷ completo ou não (8 trabalhadores). Os restantes distribuem-se, em igual proporção, entre o 1º grau (5 trabalhadores) e 3º grau (5 trabalhadores), completos ou não. Se se estabelece a relação entre nível de escolaridade e idade, pode-se verificar que os que possuem nível mais alto (3º grau incompleto ou completo) situam-se na faixa de idade até 39 anos, sendo que, dos 5 nessa situação, 3 pertencem ao grupo mais jovem (entre 20 e 24 anos). Os que possuem nível de escolaridade mais baixo (1º grau incompleto), por seu turno, estão entre os que têm 40 anos e mais. Entre os que têm 2º grau (completo ou incompleto) as idades variam de 23 a 49 anos. Em suma, tomando-se a subdivisão interna que se estabeleceu no grupo, verifica-se que os pertencentes ao grupo jovem (entre 20 e 24 anos) têm escolaridade que vai do 2º grau completo ao 3º grau incompleto; entre os que

⁵ Observa-se na empresa algo que talvez não seja peculiar a ela e que interferirá nas análises posteriores: trata-se de que as funções efetivamente exercidas nem sempre coincidem com as ocupações registradas nas carteiras de trabalho. De imediato, para a descrição das características do grupo, tomou-se por referência as funções desempenhas à época da pesquisa.

⁶ Na literatura, os trabalhadores das empresas industriais organizadas segundo os parâmetros fordistas são usualmente divididos entre os que trabalham na produção e os que trabalham na administração. No entanto, sabe-se que, na produção, existem aqueles diretamente envolvidos na fabricação e aqueles que a supervisionam, coordenam, etc. Este dado foi confirmado na empresa pesquisada por um dos dirigentes entrevistados. A atividade de execução na parte de logística é desempenhada por uma mulher e, por sua natureza (operação de empilhamento) não tem a mesma complexidade que as demais relacionadas sob a rubrica “trabalho indireto na produção” listadas acima.

⁷ Estamos nos valendo, nesta pesquisa, da nomenclatura referente à estrutura do ensino brasileiro definida na Lei 5692/71, por nos permitir estabelecer a distinção mais clara entre 1º e 2º grau que a Lei 9394/96 não permite por incorporar a ambos sob o conceito de ensino básico.

têm de 25 a 39 anos, o nível de escolaridade varia do 2º grau incompleto ao 3º grau completo; entre os de 40 a 49 anos, a variação vai do 1º grau incompleto ao 2º grau completo. Dito de outra forma, os grupos com menor idade tendem a ter maior escolaridade.

Aqueles que têm condições de continuar os estudos aproveitam-se da ajuda concedida pela empresa: se o curso está relacionado com o trabalho desenvolvido, ela reembolsa 50%; se não estiver, o reembolso é de 25%, exceto o curso supletivo, que é inteiramente coberto pela empresa. Entre os seis trabalhadores que ainda não terminaram o 1º ou 2º grau, dois fazem o curso que a empresa oferece por meio de convênio com uma escola particular e um curso supletivo por correspondência.

A trajetória educacional dos trabalhadores entrevistados varia enormemente se se considera a idade (uma vez que se tem apenas uma informante mulher, essa comparação, que seria muito reveladora – já que se sabe que há uma considerável diferenciação na escolaridade de homens e mulheres –, não poderá ser elaborada). Aqueles com 40 anos ou mais passaram por um processo de escolarização descontínuo e fragmentado. Muitos deles voltaram a estudar na escola regular já com idade mais avançada, depois de casados e/ou quando já haviam se inserido no mercado de trabalho; mais especificamente, alguns deles só retomaram os estudos depois que entraram na empresa pesquisada, seja porque ela incentivava, no passado, essa continuidade, ou porque, hoje, ela exige o término do 1º grau como pré-requisito para a entrada ou permanência, bem como o prosseguimento dos estudos para uma possível promoção. Não é uma coincidência, portanto, que somente entre os entrevistados com mais de 40 anos, com exceção de um caso, apareça a modalidade do supletivo: motivados ou pressionados a dar continuidade ao estudo formal, muitos encontram nesse modo de ensino a única possibilidade de finalizar, ao menos, o 1º grau.

Esse conjunto de informações permite levantar a hipótese de que a expansão das redes de ensino observada a partir dos anos 70 facilitou aos mais jovens o acesso a níveis mais altos de educação. Se se considera, para fins de análise, que a entrada na escola regular se dá aos 7 anos, verificar-se-á, tomando-se a idade dos trabalhadores entrevistados, que aqueles que têm 36 anos e menos (9, ou seja, a metade do grupo) e que teriam ingressado na 1ª série do 1º grau de 1970 em diante – ano a partir do qual se observou uma forte expansão da rede de ensino público –, têm, de fato, grau de escolaridade mais alto que os de 37 anos e mais. Entre os primeiros, todos têm 2º grau completo e mais; entre os segundos, apenas 3 gozam desta condição, reforçando a hipótese. No entanto, a presença de

trabalhadores com escolaridade alta na empresa não se explica apenas por esta expansão, mas também por outros fatores que serão examinados no decorrer deste texto.

Os sujeitos de nossa pesquisa certamente ultrapassam o nível de escolaridade alcançado por seus pais. Na maior parte dos casos, a diferença entre o nível de escolaridade dos entrevistados e de seus pais é bastante grande. Os elementos colhidos indicam que os pais ou não têm escolaridade ou a têm até o antigo primário, com uma única exceção, representada por um pai que tem escolaridade de 1º grau completo. O mesmo ocorre entre as mães, com duas exceções: uma tem até a 5ª série e a outra, até a 7ª do 1º grau.

As informações sobre as atividades profissionais exercidas por pais e mães dos entrevistados indicam que elas eram de caráter predominantemente manual. Os pais trabalharam principalmente como lavradores ou como motorista, soldador, tratorista, trabalhador em alambique, operador de britadeira e operário da empresa ora investigada e as mães, principalmente como donas de casa ou lavradora, com duas exceções: uma enfermeira e uma doméstica.

O exame da trajetória profissional dos trabalhadores entrevistados mostra que tendencialmente, pelo menos no seu início, as atividades profissionais desempenhadas por eles também se situaram no âmbito das atividades manuais: indústria, agricultura, comércio e serviços, com ou sem carteira assinada, trabalho por conta própria. Dentro de cada uma delas, a variedade também é enorme: *office-boy*, tratorista, engraxate, vendedor de jornal, servente de pedreiro, pintor, entre muitas outras.

A ampla gama de atividades presentes na mesma biografia, variando desde trabalho agrícola, passando por “bicos” até tentativas de trabalho autônomo, já indica uma versatilidade que talvez facilite a inserção em empregos mais estruturados. Ainda que a maioria dos trabalhos executados não tenha uma relação direta com a atual atividade desempenhada, os trabalhadores afirmam que a maior influência desse passado profissional reflete-se nas atitudes e comportamentos adquiridos, assim como a influência dos pais e de outros agentes sociais.

Também é interessante notar que, na biografia profissional de alguns trabalhadores, há um caráter de multifuncionalidade muito grande – no sentido de estar apto e disponível para realizar diversas atividades ao mesmo tempo –, já presente em postos de trabalho em empresas não necessariamente inseridas em modelo tecnológico de ponta.

De modo geral, a trajetória dos mais velhos é permeada por uma variedade maior de atividades já realizadas no decorrer da vida. Isso pode ser explicado, em parte, até pela

própria variável idade: quanto mais velho, maior a possibilidade de ter já vivenciado as mais diversas situações de trabalho.

Há três trabalhadores que já possuíam negócio próprio. Destes, dois saíram da empresa pesquisada justamente para isso e retornaram depois de algum tempo – aliás, como se verá na descrição das diversas formas de contratação da companhia, recontratar funcionários antigos (sejam eles demissionários ou demitidos) é uma prática muito utilizada. A tensão entre o desejo de ter um negócio próprio e a segurança do emprego também manifestou-se entre aqueles que se “aventuraram” nessa empreitada.

Dentre os 18 trabalhadores entrevistados, há apenas dois que começaram a vida profissional na empresa pesquisada e aí permanecem até hoje. Ambos são os mais jovens entre todos (20 e 22 anos) e vieram diretamente do SENAI para a companhia. Eles cursavam o 3º grau (um fazia ciências da computação e o outro, administração de empresas) e eram os que parecem ter maiores expectativas com relação ao seu futuro dentro da empresa: pretendiam ir para o setor administrativo. O fato desses cursos não terem uma relação direta com a função atual desempenhada também revela esse projeto de candidatar-se a uma vaga no referido setor.

Há um terceiro jovem, de 23 anos, cujo curso superior em andamento é o único que está diretamente relacionado com o trabalho que desenvolve: ele cursa análise de sistemas e desenvolve sistemas de confiabilidade na empresa, no setor administrativo. Na época em que trabalhava na produção, esse entrevistado também fazia um curso no SENAI que estava relacionado com a função exercida na empresa.

Dois outros jovens, um de 23 e outro de 25, e ambos com 2º grau completo, também intencionam, um dia, passar para a administração. Porém, essa perspectiva parece cada vez mais longínqua à medida que as chances de fazer um curso superior se mostram cada vez menores.

Já entre os mais velhos, não há nenhum que deseje ser transferido para a administração. Isso não significa que não vislumbrem uma possibilidade de promoção; eles a desejam e até a consideram possível – desde que haja prosseguimento nos estudos, para conclusão do 2º grau –, mas querem permanecer no chão da fábrica, como analista, coordenador ou supervisor. Nesse sentido, a aposentadoria nem sempre é associada à impossibilidade de novas conquistas e a ênfase que a empresa atribui à continuidade dos estudos contribui nesse sentido.

2.3 CONSTRUÇÃO DA QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL NO INTERIOR DA EMPRESA

2.3.1 Relações formais

2.3.1.1 *Classificação funcional na empresa*

Como informado no item “caracterização do grupo”, a equipe de pesquisadores abordou a empresa a partir do pressuposto de que esta teria uma classificação das funções na produção segundo o nível de qualificação destas, semelhante ao utilizado por várias empresas e pelo SENAI: funções não-qualificadas, semi-qualificadas e qualificadas. No entanto, verificou-se que esse padrão era estranho à empresa, o que obrigou a equipe a introduzir modificações no projeto conforme destacado na referida “caracterização”, além de instigá-la a investigar a existência ou não de alguma hierarquização dos trabalhadores bem como os critérios utilizados para determiná-la.

O levantamento de dados nos defrontou com informações que davam conta da existência de processos de “certificação” dos funcionários da produção e de atribuição a determinadas funções da conotação de “qualificadas” segundo exigências do programa internacional de qualidade ISO-9000. Segundo normas ISO, tarefas, cuja qualidade de execução depende quase exclusivamente da habilidade e da experiência do operador, só podem ser atribuídas a trabalhadores “qualificados”. Na indústria estudada, as funções de solda, pintura e tratamento térmico estão nessa categoria. A atribuição da conotação “qualificado” a estas três funções faz supor que as outras não o sejam. No entanto, não parece ser isto o que ocorre na empresa, haja vista todo o empenho do setor de “Treinamento” em capacitar continuamente os trabalhadores da produção. Trata-se apenas de uma denominação que não implica em nenhuma hierarquização e que, por esta razão, difere da utilização que estamos fazendo do termo nesta pesquisa.

A “qualificação” independe da “certificação”. Ao teste que a empresa aplica para verificá-la são submetidos os recém-admitidos para aquelas funções mencionadas. Há instruções teóricas e práticas apenas voltadas para a operação específica. Só está qualificado o trabalhador que executar, dentro dos padrões de qualidade, as operações indicadas. Em seguida, os “qualificados” são encaminhados para o treinamento de “certificação”.

Como a empresa adota a política de que todos os trabalhadores da produção devem obter uma (ou mais) certificação(ões), isso nos faz supor, primeiro, que todos são, para ela,

“qualificados”, no sentido usual do termo e, segundo, que a certificação não serve de critério de classificação das funções e dos trabalhadores.

Não haveria então nenhum sistema classificatório na empresa para esses funcionários? Ainda que não de forma minuciosa inteiramente confiável, pois não obtivemos os documentos comprobatórios, pôde-se constatar a existência de processo de hierarquização de funções e salários. Soldadores, por exemplo, podem ser classificados como “B, A ou especializado” implicando isto uma progressão do primeiro para o último. Da mesma forma, mecânicos são hierarquizados progressivamente como “mecânico-montador, oficial e especializado”. Essa classificação de funções está relacionada a outra, que é de salários, distribuída em nove níveis: H1...H9, as quais são utilizadas para o registro da função em carteira e o correspondente salário. Entretanto, verificou-se que, com certa freqüência, trabalhadores deslocados para funções outras que não as suas, sem que isso revertesse em salários e benefícios correspondentes às mesmas. Será que tal distorção poderia ser corrigida com o “modelo de competência que a empresa estava implementando à época da pesquisa? Essa questão será discutida no decorrer do próximo item.

2.3.1.2 Processo de inserção na empresa

Dois objetivos principais orientaram a pesquisa relativamente a este aspecto: o primeiro era o de conhecer e descrever os processos utilizados pela empresa para recrutar e selecionar seus funcionários; o segundo era o de, por este mesmo meio, verificar que componentes da qualificação a empresa leva ou tem levado em conta para admitir seus trabalhadores do setor de produção. No entanto, a própria pesquisa mostrou que a incursão pelo exame do setor administrativo poderia contribuir para a compreensão do processo de inserção naquele setor. Por isso, quando possível e necessário, far-se-á referência ao processo de recrutamento e seleção adotado com relação à administração.

Tendo em vista o proposto, serão analisados os processos de a) recrutamento e b) seleção⁸ utilizados pela empresa assim como c) os componentes da qualificação por ela privilegiados.

⁸ Os processos de recrutamento e seleção não foram abordados separadamente pelos funcionários do Departamento de Recursos Humanos. Esta separação está sendo feita neste texto para fins analíticos. Por recrutamento, entendemos tanto o movimento da empresa que, por diversos meios, informa sobre suas demandas quanto o dos candidatos que, também por diversas formas, procuram a empresa para obter emprego. Por seleção, entende-se os processos desenvolvidos pela empresa para discriminar entre os trabalhadores recrutados aqueles que serão admitidos.

a) *Recrutamento*

O sistema de recrutamento de pessoal da empresa é feito tendo em vista dois tipos de público: interno e externo.

- **Recrutamento interno**

Essa forma de recrutamento dá-se por meio do “Candidate-se”, um programa existente desde 1992, exclusivo para empregados da empresa; o “Candidate-se”, que se aplica apenas às funções da folha mensalista e especial⁹ (coordenadores e supervisores da produção, cargos de escritório e dirigentes). Por meio dele, qualquer funcionário (tanto da produção quanto da administração) pode tentar a promoção para outro cargo, desde que obedecida a restrição acima. Deve-se ressaltar que o programa também pode ser utilizado pelo funcionário para realizar apenas uma transferência lateral, ou seja, para uma vaga da mesma faixa salarial. O programa, pelas suas características é, portanto, um sistema de recrutamento e, eventualmente, de promoção.

O programa funciona da seguinte maneira: o supervisor de uma determinada área demanda, à Divisão de “Recrutamento e Seleção”, uma pessoa que tenha determinadas características (que podem ou não estar contempladas na descrição de cargos – ponto que será retomado mais à frente). É preciso enfatizar que é a área requisitante que deve determinar se quer fazer o recrutamento via “Candidate-se” ou externamente. Se a opção for “Candidate-se”, a Divisão anuncia a vaga nos veículos de comunicação existentes na empresa, como murais e micro-computadores. Os funcionários têm três dias para se candidatar à função desejada (apenas uma por vez).

- **Recrutamento externo**

Essa forma de recrutamento contempla ex-funcionários e candidatos novos. Se a área requisitante opta pelo recrutamento externo, a fase inicial é semelhante: da mesma forma que no interno, aqui é a área requisitante que envia para o “Recrutamento” o perfil do candidato desejado (que também pode ou não estar contemplados na descrição de cargos). O supervisor da área também pode pedir a recontração de algum funcionário

⁹ A empresa possui três tipos de folhas de pagamento: horista, mensalista e folha especial (esta última refere-se ao pagamento de executivos, gerentes, etc.) Para trabalhadores pagos pela folha especial, o “Candidate-se” só se aplica até um determinado nível; depois dele, as promoções são feitas por outro processo, completamente diferente: “Plano de Sucessão”. Por se tratar de cargos de alto nível, este programa não será abordado pela pesquisa.

desligado da empresa – o que, aliás, é uma política recorrentemente adotada por ela, especialmente para empregados da fábrica.

Se, porém, não houver indicação específica, a Divisão de “Recrutamento e Seleção” inicia a sondagem por meio de alguns instrumentos: currículos; catálogos de consultorias e faculdades (chamados de “mini-currículos”); anúncios em jornal (se for vaga de produção, anuncia-se em jornal local; se for administrativa, em jornal da capital do Estado)¹⁰.

Há uma outra forma de recrutamento que é específica para a produção direta e que decorre dos contatos entre a empresa e o SENAI. É usual por parte dessa agência de formação profissional estabelecer contatos com empresas para a realização de estágios práticos de seus alunos. Por outro lado, sabedoras desse procedimento, as empresas também fazem contato com o SENAI para arregimentar alunos que lhes interessam. Ambas as instituições supervisionam esse estágio.

Uma forma de recrutamento bastante usada pela empresa e que se volta tanto para o público interno quanto para o externo é a indicação feita por funcionários da empresa. Este procedimento é reforçado por manifestações de trabalhadores entrevistados, as quais sugerem que as indicações podem ser feitas tanto por solicitação da empresa aos funcionários quanto por interseção destes em benefício de conhecidos. Esta forma de recrutamento permeia as formas anteriormente descritas e, no caso específico do programa “Candidate-se”, também pode funcionar para fins de promoção ou deslocamentos de funções.

Pode-se indagar das vantagens que a empresa auferir de tal prática. Em primeiro lugar, poder-se-ia levantar a hipótese desta valer-se de seus funcionários para fortalecer, por meio da indicação, seus valores e seus objetivos. Com efeito, o movimento da empresa de solicitar a um funcionário que indique um terceiro ou de acatar, em princípio, sua indicação, pressupõe a existência de confiança de que esta será feita considerando o padrão de funcionário desejável, não só do ponto de vista técnico, mas também do ponto de vista das atitudes com relação ao trabalho. Algumas empresas inclusive formalizam esse procedimento por meio de um documento em que o funcionário que faz a indicação assume a responsabilidade por ela.

¹⁰ A empresa afirma que essa diferenciação de jornais deve-se ao fato de que o pessoal da produção é quase que inteiramente recrutado nas cidades próximas àquela em que a empresa se situa, pois essa localização lhes possibilita usufruir do transporte coletivo oferecido por esta.

Uma segunda hipótese é de que, como a empresa enfatiza o caráter participativo da atuação de seus funcionários, a solicitação de que um deles faça indicações ou a aceitação desta pode significar, para quem indica, muita coisa do ponto de vista subjetivo: confiança da empresa nele, como funcionário e como pessoa de discernimento, possibilidade de intervir na situação de amigos ou parentes frente ao mercado de trabalho, obtendo certa ascendência sobre este na empresa, etc. Finalmente, mas não menos importante, as indicações podem representar economia no processo de recrutamento.

b) Seleção

- “Candidate-se”

Com o nome de todos os candidatos, a Divisão de “Recrutamento e Seleção” inicia o processo seletivo, por meio de entrevistas. Estas entrevistas não são tão minuciosas quanto aquelas elaboradas para candidatos externos, uma vez que esses funcionários “já têm muito do que a empresa precisa”. Com a análise das entrevistas, a Divisão avalia a compatibilidade entre o cargo e o requisitante, ou seja, “faz um comparativo entre o que a vaga exige e o que o candidato tem”. Os candidatos selecionados, “aqueles que têm todas as qualificações para aquela posição específica” (técnica de seleção de pessoal), são então encaminhados para uma entrevista com a área requisitante e, se for o caso, aplica-se também um teste técnico. É a área requisitante que define, em última análise, o funcionário que será escolhido. O “Recrutamento e Seleção” deve, depois disso, comunicar a decisão ao supervisor imediato da pessoa que foi selecionada, que deve aprovar a transferência. No fim do processo, todos os empregados não selecionados recebem da respectiva área um parecer explicando o porquê da sua não aprovação/seleção.

- Ex-funcionários

Neste caso, o “Recrutamento e Seleção” verifica a razão pela qual o empregado foi demitido. Este processo é confidencial da Divisão, isto é, não é submetido nem à área requisitante. Com este objetivo, são contatados alguns departamentos que possibilitam quatro tipos de levantamentos: em primeiro lugar, se a pessoa moveu alguma ação judicial contra a empresa; com o Departamento Pessoal, busca-se saber se o ex-funcionário teve algum problema de comportamento; com o Serviço Social, verifica-se se se tratava de uma pessoa com problemas de ordem pessoal (alcoolismo, etc.); finalmente, com a Divisão Médica, faz-se uma pesquisa das condições físicas da pessoa (problemas respiratórios, cardíacos, etc.). A partir da análise desses fatores, o “Recrutamento e Seleção” conclui se a

pessoa será ou não recomendada para admissão. Se qualquer um desses quatro levantamentos indicar alguma restrição, então a empresa não readmite o ex-empregado; ao contrário, se a pessoa “passa” por todas essas etapas, ela é convocada para uma entrevista com a área requisitante e também deve fazer um teste prático (como, por lei, um funcionário só pode ser readmitido depois de 6 meses, a produção muitas vezes exige esse teste para reavaliar a pessoa). É preciso ressaltar que a entrevista com o pessoal da produção é mais resumida do que a realizada com o pessoal administrativo.

- Candidatos novos

Neste caso, inicia-se a seleção pelo exame dos currículos; se a análise destes não permite selecionar uma pessoa com as características requeridas, passa-se para os “mini-currículos” e, finalmente, para os jornais. Feita essa primeira triagem, o restante do processo é diferente para o pessoal da administração e para o da fábrica.

Para o pessoal administrativo, a segunda fase é realizada por meio de “dinâmica de grupo”. Dependendo da vaga, molda-se um tipo de dinâmica, com aproximadamente 20, 25 pessoas,

pra gente tentar recolher exemplos de comportamentos deles. Como que eles se comportariam se de repente acontecesse [algo]? E aí você vai colhendo dinamismo, comunicação, agressividade em posição de liderança. Enfim, todos aqueles exemplos de competências que a gente tem.

(técnica de seleção de pessoal)

Três pessoas observam a dinâmica para depois realizarem uma análise conjunta e selecionar os candidatos aprovados para a próxima etapa, geralmente em torno de 5 pessoas. A terceira fase é uma entrevista. É preciso enfatizar que para o pessoal administrativo (folha especial e mensalista), exige-se hoje o grau superior.

Para a seleção dos funcionários da fábrica, não há dinâmica de grupo porque, segundo a responsável pela área, o tempo é insuficiente em função do alto número de vagas. Por outro lado, ela enfatiza sua vontade de realizar a dinâmica para todas as áreas, o que, no momento da entrevista, não se mostrava viável em função do número alto de candidatos para o setor de produção. Depois da primeira triagem, os candidatos devem se submeter a um teste de conhecimentos gerais (português, matemática e geometria), tendo em vista aferir um mínimo de escolaridade. Depois do teste, a terceira etapa para o pessoal da produção, uma entrevista é realizada com a área requisitante, que, como dito, é menos aprofundada do que a elaborada para o pessoal administrativo.

Quanto à seleção dos alunos do SENAI, o procedimento seletivo difere do usualmente utilizado para os candidatos novos à produção. Há duas etapas neste processo: a primeira refere-se à seleção dos alunos para realizarem o estágio prático na empresa. Os critérios principais tanto para a agência de formação como para a empresa são as notas obtidas no curso e o desempenho do aluno. Notas em curso supostamente seriam uma expressão da medida do nível de conhecimento dos alunos a respeito de um dado conteúdo. Poder-se-ia dizer que a empresa estaria privilegiando os componentes cognitivos da qualificação, sendo tais cognições referidas principalmente à dimensão técnica da formação. Todavia, sabe-se que o SENAI valoriza também dois outros elementos: a capacidade de traduzir conhecimento em ação, de um lado, e a disciplina no trabalho, de outro. Portanto, a nota, neste caso, pode estar dizendo mais do que o nível de conhecimento técnico alcançado pelo estudante. Isso é reforçado por professores/instrutores da instituição e pela opinião do responsável pela Divisão de “Treinamento”, para quem o SENAI “é uma escola de vida”, não só quanto à instrução técnica, “mas também quanto ao aspecto comportamental”. Ainda na sua opinião, os aprendizes representam o melhor investimento da empresa em recursos humanos. À época da pesquisa, havia 27 alunos do SENAI em treinamento, além de mais de 200 “ex-senaistas” ocupando diversos cargos, na fábrica e na administração, inclusive como dirigentes.

A segunda etapa consiste em avaliar o desempenho do candidato ao passar, como estagiário, pelos diferentes setores da empresa. Os trabalhadores admitidos por essa forma de inserção fizeram referência ao fato de que, como parte de seu curso e como parte do processo seletivo, o estágio na empresa desempenhou um papel importante. Deve-se notar que todos eles falam na efetivação (contrato por tempo indeterminado) depois de terem passado um largo tempo conhecendo a fábrica, seus equipamentos e funcionamento, circulando, por períodos definidos, entre as várias seções no exercício de atividades pertinentes a cada uma, algo que ficará mais claro quando se tratar do treinamento dos trabalhadores na empresa.

Ainda com relação aos instrumentos de seleção, é preciso ressaltar que a empresa não aplica testes psicológicos.

Uma vez aprovado um candidato, a divisão de “Recrutamento e Seleção” encaminha todo o material necessário para admissão ao Departamento Pessoal, para legalizar a contratação, a qual pode ser de dois tipos: por tempo indeterminado (efetivação) e por tempo determinado (temporário). Na verdade, esta última tem sido uma prática muito

utilizada na empresa, principalmente para o pessoal da produção, em virtude dos processos de flexibilização do mercado de trabalho. De um modo geral, esse tipo de contrato é de um ou dois anos, com possibilidade de efetivação ao seu término. Em 1998, foram abertas 600 vagas, das quais 550 foram preenchidas por este tipo de contrato.

Depois disso, o processo de integração do novo empregado é realizado pela área de “Treinamento”.

A empresa possui alguns empregados terceirizados, sobre os quais não há nenhum controle em termos de recrutamento, seleção e contratação. Os setores de reformas/marcenaria, de limpeza e o restaurante são terceirizados. Na produção, está em andamento um processo de terceirização de algumas áreas.

c) Atributos de qualificação

Os atributos de qualificação constituem um dos aspectos principais que motivaram esta pesquisa. Por isto, serão abordados inicialmente neste item e depois confrontados com as discussões a respeito da forma como a educação é encarada pela empresa e pelos trabalhadores.

Por meio das entrevistas realizadas, foi possível verificar que existem certos requisitos gerais valorizados pela indústria no que diz respeito aos trabalhadores da produção. Estes podem ser subdivididos em três categorias: 1) atributos cognitivos (capacidade de elaborar redações simples e de “fazer contas”); 2) habilidades técnicas e experiência; 3) atributos sociais (postura disciplinar, postura ética, boa conduta e estabilidade em empresa anterior, criatividade, interesse, vontade de subir na vida, disposição para aprender).¹¹ Embora não apareça no rol acima, a posse do certificado de primeiro grau é considerada pela empresa como pré-requisito de caráter eliminatório;¹² quem não o possui, nem pode preencher ficha. Deve-se enfatizar que há apenas um cargo para o qual não se exige este nível de escolaridade: soldador,¹³ por duas razões: em primeiro lugar, em função da especificidade da solda na empresa em questão; em segundo, pelo fato da função do soldador exigir uma habilidade manual muito específica e

¹¹ Esse tipo de atributo tem sido denominado na literatura ora de “atributos sociais”, ora de “competências sociais”, ou simplesmente atitudes e comportamentos.

¹² A posse do certificado de conclusão do 1º grau era, na época da pesquisa, uma política recente da empresa. Por isso, na caracterização dos trabalhadores anteriormente apresentada, vários deles ostentam escolarização de nível inferior ao atualmente exigido.

¹³ Contatos realizados um ano após as entrevistas revelaram, porém, que a exigência de escolaridade em nível de 1º grau tornou-se obrigatória para o conjunto dos trabalhadores, sem exceção.

tecnicamente difícil. De qualquer forma, o soldador também tem que passar pelo teste de conhecimentos gerais, por meio do qual se mede a capacidade de redação simples e de conhecimentos elementares de matemática e geometria; se ele obtiver um resultado inferior a 50%, avalia-se o caso e aplica-se novamente o teste.

A questão que se coloca é a de compreender as possíveis razões que levam a empresa a elevar continuamente sua exigência em termos de escolaridade, mesmo para aqueles que já a possuem nos níveis mínimos que ela exige. Uma delas, e a mais conhecida, é a de que comprovantes mais altos de escolaridade atestam, supostamente, a posse de certos conhecimentos que seriam demandados pelas mudanças no conteúdo do trabalho. Mas, além disso, eles expressam também elementos de socialização, não necessariamente reconhecidos, resultantes do fato do sujeito permanecer por mais tempo na escola, os quais redundariam na configuração de alguns atributos sociais anteriormente referidos. Na palavra tanto dos dirigentes quanto dos trabalhadores, esse argumento se expressa no reconhecimento de que, apesar de nem sempre os saberes adquiridos na escola se aplicarem ao exercício de funções específicas, o fato do sujeito ter alta escolaridade lhe “abre a cabeça”. Outra razão é a necessidade de que as empresas cumpram esse requisito para que possam obter certificados internacionais de qualidade (por exemplo, relativos às normas ISO). Por fim, é necessário recordar que a expansão das redes de ensino pós-70 possibilitou efetivamente a elevação do nível geral de escolaridade da população, o que possibilita às empresas em geral e a esta em particular valerem-se disso para tornar mais seletivos os requisitos de admissão.

Além da escolaridade, a experiência também é um critério muito valorizado no momento da seleção:

Primeiro grau completo é um requisito básico e experiência na área que ele vai atuar. Se ele é um operador CNC, ele tem que conhecer muito bem CNC, se ele é um soldador, ele tem que conhecer. Hoje, a habilidade técnica para produção ela conta muito.

(técnica de seleção de pessoal)

Deve-se chamar a atenção para o fato de que o peso atribuído pela empresa à experiência é reafirmado por alguns trabalhadores e relativizado por outros.

Os atributos sociais acima referidos são avaliados pelo setor de RH por meio das entrevistas. Alguns deles, como, por exemplo, a postura disciplinar e ética chegam a assumir caráter eliminatório.

Quando você me fala disciplina, me passa pela cabeça a postura da pessoa, como ela se comportaria executando aquela atividade? Sim, eu analiso, eu analiso. Como que a pessoa, ele, ela, isso é observável na entrevista. Por exemplo, ela fala da empresa anterior, “ah, eu saí daquela empresa porque o meu chefe não dava certo comigo”. Então ela começa a denegrir a imagem da empresa. Se acontecesse alguma coisa com a [empresa], algum desencontro com alguém, como será que ele reagiria lá fora? Como será a imagem que ele iria passar da [empresa] lá fora? Então, nós temos um pouco uma preocupação com isso.

(técnica seleção de pessoal)

Um outro exemplo de como os atributos sociais são efetivamente levados em conta pode ser ilustrado pelos critérios de admissão do “aprendiz SENAI” anteriormente referidos.

No entanto, indagada sobre a avaliação de atributos sociais que têm sido apresentados na literatura como fundamentais para as empresas “reestruturadas”, tais como iniciativa, liderança, autonomia, etc., a técnica de seleção de pessoal afirmou não serem eles, no momento, tão relevantes para o setor produtivo, embora o sejam para o pessoal administrativo. Percebe-se aqui uma clara contradição entre a prática (na qual os atributos sociais são efetivamente levados em conta) e o discurso da técnica de seleção de pessoal que afirma a sua não importância para o setor produtivo.

Apesar de tanto a responsável pela área de “Recrutamento e Seleção” quanto os trabalhadores terem enfatizado certos critérios gerais que a empresa valoriza, isso não significa que todos os funcionários devam possuí-las, à exceção, certamente, da escolaridade completa de primeiro grau e da experiência. Em outros termos, os requisitos essenciais para uma dada função, os quais configuram um perfil específico, são determinados pelas áreas da produção. No entanto, como dito anteriormente, nem todos os atributos exigidos por uma área estão na sua descrição de cargos. De certa forma, isso sugere a perspectiva de flexibilização das características e exigências das funções a serem exercidas, assim como abre a possibilidade de que o preenchimento delas se dê por meio da avaliação de competências individuais. Este suposto é reforçado pelas informações colhidas junto ao Departamento de Recursos Humanos de que a empresa está trabalhando com dois projetos referentes ao recrutamento, seleção, treinamento e avaliação baseado nas competências: *Target Selection* (já usado na matriz, nos Estados Unidos, há mais de 20 anos) e *Levantamento das Competências*.

Deve-se ressaltar que, de acordo com as entrevistadas, isso configura um momento de transição nos processos acima indicados, os quais não podem por essa razão ser considerados conclusivos, assim como a análise que deles se fará a seguir.

O desenvolvimento desses programas está sendo realizado por um comitê, formado pelo pessoal de Recrutamento, de Remuneração e por um gerente de divisão de cada departamento, porque “para levantar competência a gente entende que não é o RH que tem que ir lá e falar ‘olha essa descrição de cargo é assim, tem que ser essa, essa e essa competência’. Não. Tem que ser uma coisa que a área fala para gente o que é competência, quais as competências que ela precisa” (analista de remuneração sênior). Porém, o desenvolvimento desses projetos, segundo a entrevistada, também seria embasado em cursos ministrados por uma empresa americana que fornece a metodologia para a matriz, nos EUA. Sua implementação seguiria quatro etapas: 1) definição do conceito de competência; 2) levantamento das competências e definição de cada uma delas; 3) treinamento para supervisores e gerentes a fim de explicitar os conceitos definidos na segunda etapa; 4) definição, cargo a cargo, de quais as competências seriam constitutivas daquele cargo.

Mas porque recrutar, treinar e avaliar tendo por base as competências? Em linhas gerais, pode-se dizer que as competências estão associadas a um duplo objetivo. Em primeiro lugar, busca-se a padronização das características requeridas dos trabalhadores – ainda que nem sempre haja nas falas a explicitação de qual a natureza destas: cognitivas, técnicas ou sociais – a fim de que os manuais de descrição de cargos tornem-se mais compatíveis com a prática; em outros termos, a fim de que os conhecimentos, saberes e atitudes mobilizados na prática sejam objetivados e padronizados.

Por exemplo, você vai ter cargos lá que ele [supervisor] vai estar falando, ele exige uma certa escolaridade depois ele vai falar iniciativa, boa comunicação, então já são competências, só que qual o problema? A gente não sabe nem avaliar, no recrutamento, esses itens, como que você vai avaliar iniciativa? É... a boa comunicação até você percebe, mas a maioria das competências a gente não consegue avaliar, tanto que essa técnica que a gente viu do *Target Selection* pega bem exemplos de comportamento. Então, daí você vai estar avaliando melhor essas competências. Mas o que a gente tá querendo fazer é padronizar. Montar uma coisa mais estruturada, que a gente acompanhe melhor a evolução, desde o recrutamento até o treinamento...

(analista de remuneração sênior)

Em segundo lugar, esses programas visam a internalização dos valores da companhia. Assim, se, como dito anteriormente, certos atributos sociais enfatizados recentemente pela literatura não são tão considerados para os empregados da fábrica, a idéia é que, com esses projetos, eles passem a ser valorizados, sim, e que a padronização referida permita aferi-los no processo de seleção e avaliá-los continuamente:

É, a idéia nossa que o presidente até falou na reunião que eu apresentei. Ele falou assim: “eu quero o que? Que os valores da companhia sejam básicos para todos os empregados”. Então, esses valores vão ser as competências básicas. Daí, as outras competências... Por exemplo, *empowerment*, *empowerment*, não, ele não pode, dependendo da vaga, não tem como ele ter iniciativa. A gente vai, é nessas reuniões que a gente vai avaliar, “olha, *empowerment*, iniciativa para essa vaga não condiz, então, tira”.

(técnica seleção de pessoal)

Por outro lado, corroborando o caráter relativo da qualificação, observaram-se casos em que o trabalhador é promovido e tem, portanto, sua classificação e seus salários modificados, sem que, no entanto, ele passe a exercer, de fato, novas funções; em outras situações, há uma real mudança de função que não corresponde modificações na classificação e no salário.

Já, eu já era... eu era mecânico-montador-reparador mas eu já fazia a função de coordenador. Há muito tempo eu já vinha fazendo essa função. Aliás, já fazem uns sete, oito anos com essa função, mas que eu sou mesmo oficialmente faz um ano e meio e... Ele falou “preciso promover você, só que você vai ter que voltar a estudar”. Eu, na época, nem queria, falei “ah, eu não, então eu não quero promoção”. Ó a cabeça da gente, né. Já tinha três filhos na época também. Aí ele me falou: “Não, vou te promover”. Aí, eu me senti coagido, né? Aí eu entrei pra terminar o 1º grau. Terminei, aí ele falou “Continua que eu vou te promover de novo pra coordenador”.

(coordenador, 42 anos, 2º grau completo)

O que foi discutido até aqui sugere a seguinte pergunta: será que este novo modelo acabaria com as ambigüidades entre a *classificação oficial e a função desempenhada na prática*? Antes de responder a essa pergunta, faz-se necessário retomar os pressupostos do “modelo de competência” presente na literatura científica, já que os referidos projetos representam, na prática, a consolidação de alguns desses pressupostos. Em linhas bem gerais, pode-se dizer que, neste modelo, as qualificações dos trabalhadores não devem responder tanto ao trabalho prescrito mas sim à imprevisibilidade característica do paradigma flexível. Em virtude das mudanças tecnológicas e organizacionais que atingem o mundo da produção e do trabalho – e que têm, como contrapartida, o crescimento do desemprego estrutural –, Machado (1998) nos mostra detalhadamente o que são as “novas competências” que hoje se demandam dos indivíduos:

- a) Saberem gerir sua própria atividade, seu tempo pessoal e suas capacidades, de forma a serem eficientes na resolução de problemas e imprevistos;
- b) Exercerem sua autonomia, tendo em vista o trabalho independente, não submetido à supervisão de outros;
- c) Exercerem a iniciativa, de modo a tomar decisões adequadas na hora certa;

- d) Mostrarem flexibilidade e disposição para assumir mutações e ritmos variados de trabalho;
- e) Aplicarem a criatividade na busca de soluções novas;
- f) Desenvolverem estratégias de contínuo aperfeiçoamento. (p.82)

A competência pode assim ser definida como a tradução dos saberes em geral, do “saber-fazer”, dos saberes tácitos e do “saber-ser” numa tomada de iniciativa e num assumir de responsabilidade por parte do trabalhador frente aos eventos produtivos (Zarifian, 1997; 1998). Mediante as características descritas, percebe-se que o “modelo de competência” assenta-se sobre alguns fundamentos: em primeiro lugar, a competência é um atributo que remete à subjetividade do indivíduo, e relaciona-se com a conscientização das responsabilidades pessoais frente a sua atuação profissional; em segundo lugar, a competência está intimamente associada à ação desenvolvida em uma situação específica, o que significa dizer que, *tão importante quanto* os conhecimentos adquiridos, é a mobilização e a capacidade do sujeito para articular a dimensão cognitiva desses saberes com as atitudes necessárias para enfrentar uma dada situação; finalmente e decorrente daí, o saber passa a ser uma qualidade atribuída ao sujeito, e não se refere ao que foi condensado em saberes específicos (Machado, 1998). Ainda conforme esta autora,

ser competente tem assim uma força muito mais expressiva do que ter estoques de conhecimentos formalizados, títulos e diplomas. Estes seriam uma base necessária, mas insuficiente, pois os indivíduos precisam comprovar se são efetivamente capazes de realizar o que lhes surge como desafio. (p.83)

A avaliação é, portanto, central nesse modelo, assentada na relação entre as qualidades pessoais e relacionais (“competência”) e o resultado obtido (“desempenho”).

Se a qualificação, tal como ela foi materializada nas grades de classificações, é, na prática, uma propriedade irreversível e durável, a competência parece mais se construir como uma propriedade instável que deve sempre ser submetida à objetivação e validação dentro e fora do exercício de trabalho (Tanguy, 1997c, p.179). Isso quer dizer que uma gestão fundada nas competências encerra a idéia de que um assalariado deve se submeter a uma validação permanente e dar constantemente provas de sua “adequação ao posto”, de seu direito a uma promoção ou a uma mobilidade promocional. (Tanguy, 1997a, p.184)

Algumas das principais características do “modelo de competência” dizem respeito à sua forma de gestão e de controle do trabalho: no primeiro caso, a organização do trabalho – recrutamento, promoção, salários – dentro das empresas integradas e flexíveis seria feita não mais por cargos mas por competências individuais, o que significa um deslocamento da rede de qualificações do posto de trabalho para o indivíduo; no segundo, o controle dar-se-ia por objetivos e resultados, e não mais por tarefas. Teoricamente, as

vantagens desse modelo parecem atrativas na medida em que ele remete ao indivíduo, ao sujeito do trabalho. Mas a contrapartida dessa maior “autonomia” pode ser a constante competição, avaliação e sanção daí decorrentes. Como diz Zarifian (1998, p.19), “seria necessário discutir longamente para saber se esta tomada de responsabilidade é puramente imposta pelas direções das empresas – no sentido em que os assalariados não têm outra opção além de aceitar ‘jogar o jogo’ – ou se ela corresponde também a uma expectativa positiva dos assalariados”. Ainda que o debate “qualificação(ões) X competência(s)” não esteja concluído (Hirata, 1994), toda essa ênfase nos aspectos cognitivos, subjetivos, afetivos e não-formais da qualificação, ou melhor, essa passagem das qualificações do posto de trabalho para as competências individuais já evidenciam conseqüências práticas, sociais e políticas muito fortes.

Do ponto de vista político e social, a valorização que o modelo de competência atribui a todas as dimensões sociais e cognitivas descritas, que envolvem principalmente a disponibilidade dos trabalhadores para participar e cooperar com os objetivos da empresa, significa o abandono, por parte desta, da contratação coletiva via sistema de classificação profissional, ou seja, via salários por categoria. A partir desse novo modo de classificação e hierarquização, que valoriza os atributos de forma individualizada, decorrem diferentes produtividades e diferentes salários, o que significa o enfraquecimento das categorias profissionais, dos sindicatos e da solidariedade entre os trabalhadores, fazendo com que haja uma acirrada competição entre eles. Ao mesmo tempo, a classificação de acordo com o modelo passa a ser feita por uma lista de competências individuais, fluidas e subjetivas, em que as tarefas não são prescritas nem necessariamente remuneradas:

A adoção do modelo da competência implica um compromisso pós-taylorista, sendo difícil de pôr em prática se não se verificam soluções (negociadas) a toda uma série de problemas, sobretudo o de um desenvolvimento não remunerado das competências dos trabalhadores na base da hierarquia, trabalhadores estes levados no novo modelo de organização do trabalho a uma participação na gestão da produção, a um trabalho em equipe e a um envolvimento maior nas estratégias de competitividade da empresa, sem ter necessariamente uma compensação em termos salariais. (Hirata, 1994, p.133)

Do ponto de vista prático, surgem daí várias indefinições, a saber, os critérios para definir o que seja um indivíduo qualificado, ou melhor, competente. Haveria um reconhecimento diferenciado para as “competências técnicas” e para as “competências sociais”? Se as primeiras podiam ser reconhecidas por meio do diploma, como serão avaliados os atributos subjetivos das competências sociais, como iniciativa, responsabilidade, etc.? Tanguy (1997a) nos mostra essa difícil operacionalização do

conceito através de uma indagação: “a decomposição do ‘saber-ser’ em comportamentos ordenados e indexados é ainda mais embaraçosa: a criatividade se deixa medir em termos de capacidades que possam ser ordenadas em uma escala?” (p.181).

Retomando a questão feita anteriormente: *seriam* esses novos projetos capazes de resolver as incoerências apontadas? Não parece: ainda que os entrevistados tenham ressaltado o momento de transição dos processos de recrutamento, seleção, promoção e remuneração e que, portanto, não podem ser considerados conclusivos, os dois objetivos descritos contêm, de imediato, algumas incoerências.

A primeira delas se refere aos tão difundidos atributos sociais, que seriam agora reconhecidos e necessários para o desempenho de todos os trabalhos no chão-da-fábrica. Em primeiro lugar, é bom lembrar que, como analisado anteriormente, esses atributos sempre estiveram presentes nas qualificações dos trabalhadores; além disso, alguns deles estavam inseridos no rol dos critérios de recrutamento e seleção, ainda que de forma implícita, como a postura ética e disciplinar mencionada anteriormente pela técnica de seleção de pessoal da empresa investigada.

Em segundo, se atualmente não há requisitos básicos atitudinais definidos pela corporação, uma vez que eles dependem do cargo a ser desempenhado, parecem existir algumas características essenciais para todas as funções da empresa, como por exemplo, a cooperação:

Todos os empregados, independente da área, eles têm que trabalhar juntos. Fábrica, cooperação, eu acho que é muito, muito forte, por que? Trabalha em equipe. Porque se você está aqui, você terminou de executar essa atividade, você tá vendo que seu amigo tá com dificuldade, então você vai lá, você pode ir lá e trabalhar com ele. E por que? Isso é melhor por que? Porque ele vai estar aprendendo, além do mais ele pode estar aprendendo novas atividades. E é isso que a gente quer nas pessoas. Essa coisa de ir em busca.

(técnica seleção de pessoal)

Por outro lado, é incongruente afirmar-se o desejo de que haja a internalização dos valores da companhia e, simultaneamente, a restrição da generalização de certas competências, como o *empowerment* e a iniciativa mencionadas em falas anteriores, nas quais esses valores se expressam. Em outros termos, se os valores da corporação devem estar introjetados em todos os funcionários, nem todos podem aplicá-los no exercício de sua atividades:

Autonomia, por exemplo, muitas vezes, alguns cargos da produção eles não têm autonomia, eles não podem tomar algumas decisões. Por que? Porque tem o supervisor de linha na área deles. Então, esse tipo de competência não é tão exigido. Se ele tiver, tudo

bem. Ele não vai sofrer o preconceito de não ser o selecionado porque ele tem isso nele, mas não é necessário para aquela *vaga*.

(técnica seleção de pessoal)

Ao mesmo tempo, aparentemente está presente a idéia de que, embora não haja a intenção de fazer um investimento geral no desenvolvimento de todas as competências, a empresa trabalha simultaneamente com a perspectiva da “multifuncionalidade” para todos os seus trabalhadores e, por isso, supõe que, mesmo não havendo necessidade imediata da posse de uma competência, ela não vai impedir que o trabalhador se proponha a desenvolvê-la, tendo em vista o desempenho ocasional de uma atividade diversa daquela que está sob sua responsabilidade, como se pode notar pela fala abaixo:

Ajudante de produção, ele executa atividades, mas agora o perfil do profissional está sendo mudado. Você quer uma pessoa multifuncional. Multifuncional é aquela coisa, não é você colocar ela executando várias atividades ao mesmo tempo. Não. É aquela pessoa que tem uma noção geral do que é cada atividade e se algum dia ela precisar executar aquela atividade ela vai saber executar.¹⁴ As empresas centralizam “Ah, você é um empregado multifuncional, então vai fazendo tudo”. Não é isso. É você ter noção de “ah, aquele faz isso, então se ele tiver férias, para mim vai ser interessante, eu ir lá executar aquela atividade”. Então eu vou lá executar aquela atividade. Porque eu vou aprender. Vai ser bom para mim. E lá eu preciso de autonomia. Eu posso não usar a autonomia como ajudante, porém, como operador de máquinas, eu vou ter porque eu vou cuidar de uma máquina sozinho. E se der algum problema eu vou ter que saber como eu vou resolver aquele problema. Eu não vou me recorrer toda vez “Ai, meu supervisor, tenho, sabe, estou com um problema lá, como é que eu faço?” Não.

(técnica seleção de pessoal)

Além disso, quando a entrevistada afirma que a padronização das competências possibilitaria uma seleção muito mais rápida, eficaz e impessoal, diferente da entrevista tradicional, ela parece restringir os conteúdos da competência, dando pouca ênfase aos atributos sociais:

Na entrevista eu ainda uso algumas coisas daquela entrevista tradicional que eu não gosto, que se preocupa com muitos detalhes que não trazem nenhum reflexo para empresa. Que levanta muitas coisas da vida pessoal, da vida familiar do candidato. Isso não, nós vamos ficar, quando implantar o *Target Selection*, nós vamos ficar focado nas competências, na execução das atividades, no tipo de atividades que eles vão estar fazendo. É muito mais direcionado.

(técnica seleção de pessoal)

¹⁴ Vale ressaltar que a definição da entrevistada difere completamente daquela que é expressa por Salerno (1994): o trabalhador multifuncional “se caracteriza por operar mais de uma máquina com características semelhantes – o que pouco lhe acrescenta em termos de desenvolvimento e qualificação profissional”. O que ela denomina multifuncional se aproxima do que Salerno chama de multiquificado: aquele que “desenvolve e incorpora diferentes habilidades e repertórios profissionais” (p.59).

Como a entrevistada pode negar os atributos pessoais e sociais no processo de seleção e, simultaneamente, predispor-se a utilizar o conceito de competência na seleção, quando se sabe que tal conceito não só engloba tais atributos como também está assentado sobre a subjetividade do trabalhador? A pergunta sugere uma incoerência, sugestão que deve ser examinada com mais cuidado.

Do ponto de vista da profissional entrevistada, aparentemente essa incoerência não existe, dado que a ela interessa verificar não a construção social dos atributos pessoais dos trabalhadores, mas apenas sua capacidade de resolução de problemas, sem se dar conta de que tais atributos são necessários ao exercício dessa capacidade. No entanto, a literatura tem apontado que as capacidades de se comunicar, trabalhar em grupo, ser criativo, ter iniciativa e autonomia, resolver problemas, claramente estão relacionadas com a vida pessoal e familiar dos trabalhadores.

Por outro lado, se se considera o conceito de competência, há uma clara incoerência, seja pelo que foi apontado acima, seja porque, em decorrência, processos seletivos utilizados não só com trabalhadores da produção, mas principalmente com técnicos e gestores que continuamente são confrontados com problemas e decisões, dão destaque aos atributos pessoais e sociais dos candidatos.

Finalmente, a própria objetividade e impessoalidade desses requisitos, que se pretende e se imagina atingir com os dois projetos, mostra-se problemática, pois, em princípio, é muito difícil padronizar os atributos sociais ainda que o mesmo não ocorra com os cognitivos e técnicos. Como visto anteriormente, Tanguy (1997a) nos mostra a dificuldade de operacionalizar os atributos sociais com a finalidade de medi-los. De qualquer modo, os atributos cognitivos e os conhecimentos técnicos (“saber-fazer”) parecem ainda ser os mais importantes no chão da fábrica investigada.

Ao lado dessas incoerências, o caráter transitório desse processo expressa-se na própria indefinição do que sejam competências e de quais delas estariam relacionadas a diferentes funções, como se pode perceber por meio da fala abaixo:

Olha, na verdade, essa história de competência, agora que a gente tá começando. Então, é todo um projeto que a gente tem de trabalhar com competências. Por enquanto, a gente, não tem nada ainda definido de mudar o cargo, por exemplo, por competência, essa descrição do cargo, remuneração, nada disso. O que a gente tá tentando fazer é primeiro levantar as competências, o que a gente quer. O que, qual a visão da empresa e colocar isso nas competências para todo mundo. Então, por que? Porque a gente quer saber assim: “eu, na minha função, quais são as competência que eu tenho que ter?”

(analista de remuneração sênior)

De acordo com as entrevistadas, a cada cargo estaria relacionado um rol de competências hierarquizadas. Do ponto de vista da seleção, se o candidato não é portador daquelas consideradas prioritárias na hierarquia, ele poderá ser eliminado. Não sendo as demais essenciais para o desempenho da função, o suposto é de que elas podem ser desenvolvidas por meio de treinamento a ser realizado na empresa. Segundo a técnica de seleção de pessoal, a última etapa da implantação desses projetos seria a definição, cargo a cargo, de quais competências seriam constitutivas daquele cargo:

Nós vamos pegar cargo a cargo da empresa e vamos estar definindo as competências para cada cargo. Para esse cargo você tem que ter liderança, adaptabilidade, comunicação, planejamento e organização... Você vai numerar as competências que você vai ter.

(técnica de seleção de pessoal)

No entanto, pode-se afirmar, tomando por base os depoimentos, que a analista de remuneração não parece ter o mesmo ponto de vista no que se refere à definição de competências cargo a cargo. Na fala da técnica de seleção de pessoal, o que parece comandar o processo é o cargo; na da analista, ao contrário, o foco central são as competências. Por outro lado, essa mesma analista afirma a importância da manutenção da descrição de cargos quando se trata da remuneração:

Eu já ouvi muita gente no mercado falar que acabou com descrição de cargo, que isso não tem mais nada a ver. Mas, vamos supor, a gente nem pode acabar com a descrição de cargo até pelas pesquisas salariais que a gente faz. (...) Então, se a gente acabar com essa descrição, o que que a gente vai estar comparando no mercado, as pesquisas salariais, então, não tem como acabar com isso. (...) Eu acredito que a descrição de cargo vai mostrar bem a atividade e a competência, que a gente vai estar.. associando não diretamente, mas praticamente. Ela vai estar ajudando as pessoas a executarem melhor aquela descrição de cargo. Porque a descrição de cargo ela tem lá o “requer-se”: escolaridade, algumas competências. Por exemplo, ali tem o que você faz, mas a competência é o que você precisa ter para fazer aquilo que você tem que fazer, o que você precisa ser para fazer aquilo.

(analista de remuneração sênior)

Essa discrepância pode ser expressão menos da inconsistência entre as duas entrevistadas e mais da próprio processo de transição que a empresa enfrenta relativamente à introdução das competências, assim como da transição pela qual passava o mercado de trabalho em geral, no país, o que seria indicador de que estariam vigorando no Brasil estruturas de emprego e políticas de salário ligadas simultaneamente às formas de organização fordistas e flexibilizadas de produção. De qualquer modo, a remuneração é o aspecto dos projetos que mais tem causado dificuldades. Se a literatura tem afirmado que o “modelo de competência” tende a eliminar os salários por categorias para substituí-los por

competências individuais, mais fluidas e subjetivas, a empresa afirmou a importância da manutenção da descrição de cargos.

Outra observação que se depreende das entrevistas é a estreita relação entre competência, avaliação e critérios de remuneração. A avaliação é uma prática estreitamente associada aos dois projetos desenvolvidos, referendando novamente o que a literatura tem mostrado sobre o “modelo de competência”. Avaliar torna-se necessário porque os saberes, habilidades, atitudes e comportamentos exigidos pela produção flexível são sempre provisórios em virtude das mudanças tecnológicas e organizacionais que atingem a empresa continuamente. Os processos de certificação e recertificação anteriormente analisados são a expressão disso. A avaliação das competências remete, assim, de um lado, à necessidade da sua clara definição, de modo que se torne possível mensurá-las. Evidência disso foi apresentada anteriormente quando a técnica de seleção referiu-se à necessidade de definir claramente a *iniciativa*. Por outro lado, tal avaliação é reputada necessária para o estabelecimento de relações entre a posse e/ou desenvolvimento de competências e sua remuneração.

Mas, como compreender a convivência da flexibilidade, da multifuncionalidade, que, de acordo com o “modelo de competência”, suportam salários diferenciados, com a permanência de cargos baseados em atividades específicas? O que parece estar em curso é um processo híbrido que articula flexibilidade com manutenção de cargos, remetidas a classificações “coletivas”. Em outros termos, permaneceria um certo engessamento na estrutura de cargos e salários e uma flexibilização interna a cada cargo, bem como um estímulo ao trânsito de um único rol de tarefas (adstritas aos cargos) para o exercício de múltiplas atividades (superando a barreira definidora de cada cargo). Seria este um momento de transição da empresa para uma organização flexível do trabalho, articulada e convivendo com uma outra, hierarquizada, própria do fordismo?

Todas as incoerências apontadas sugerem que processos de trabalho *novos* e *antigos* podem estar coexistindo:

Processos de trabalho característicos de diversos “períodos técnicos” coexistem num dado momento. E, assim, a persistência de certas formas de trabalho, representativas de um período anterior, necessitam, para serem executadas, de formações construídas em torno de conhecimentos e habilidades que, examinadas de um ponto de vista geral ou relativamente a processos de trabalho reorganizados a partir da integração de novas tecnologias, podem parecer obsoletas. Desconhecê-las é assumir o risco de ver desaparecer certos modos de produção que são, no entanto, rentáveis e socialmente úteis. (Tanguy, 1989, p.60)

Em resumo, diferentemente dos conceitos de saberes e qualificações, vê-se que o conceito de competência que, segundo o setor de RH, a empresa estava estudando utilizar, também se reporta ao desempenho diário diante de tarefas específicas, ou seja, à capacidade de ser flexível para se adaptar e resolver problemas de uma situação nova e imprevisível.

A posse de um diploma, que era o requisito básico para uma trajetória profissional linear e contínua, passa a ser uma condição necessária mas não suficiente para a entrada e permanência no mercado de trabalho. Nesse sentido, as idéias de carreira, estabilidade e promoção por tempo de serviço perdem espaço, pois os indivíduos precisam provar continuamente que são capazes de desempenhar o que lhes aparece como problema. Como diz Tanguy (1997a, p.193), “tudo se passa como se a competência, conjunto de propriedades instáveis que devem constantemente ser submetidas à prova, opusesse-se à qualificação avaliada, em grande parte no último período, pelo diploma, título adquirido de uma vez por todas”. Se a experiência e a antigüidade eram dois critérios ainda utilizados para a definição salarial na empresa investigada, na fase de transição para o “modelo de competência”, a tendência será o uso de critérios mais individuais, expressos na predisposição a desempenhar diversas funções e na avaliação contínua.

De fato, a multifuncionalidade e a prática avaliativa, dois aspectos do *Target Selection e Levantamento de Competências* que já estavam sendo praticados no cotidiano fabril, refletem bem esse processo de alargamento dos atributos dos trabalhadores e, ao mesmo tempo, parecem ir ao encontro do objetivo desta empresa, ou melhor, de todas as empresas de ponta inseridas no regime de acumulação flexível: manter um pequeno *core* de trabalhadores certificados e capazes de cumprir uma gama variada de funções. Nesse sentido, não haveria na empresa trabalhadores outrora classificados como semi ou não-qualificados.

Enfim, está-se vendo na empresa pesquisada a consolidação, na prática, daquilo que a literatura científica vem desenvolvendo sob o rótulo de “modelo de competência”. Por outro lado, aqui também a questão salarial parece ser o “calcanhar de Aquiles” do modelo: mesmo que a empresa reconheça a importância desse aspecto, como se pode depreender da fala abaixo, ainda não há reconhecimento financeiro do trabalho desempenhado, já que, como se viu, todo o esforço do trabalhador para elevar sua escolaridade e constantemente aumentar sua certificação não reverte necessariamente em promoção ou melhoria salarial.

Olha, eu acho que o supervisor vai ter que continuar avaliando, mas eu acho que o processo de *feedback*, de dar o retorno, de acompanhamento, eu acho que nós vamos ter que estruturar um pouquinho para ficar um pouco mais... Porque, se você implantar todo esse processo de competência mas depois você não conseguir avaliar direito isso, você joga o trabalho fora. (...) Daí os processos de avaliação, para depois a gente estar pensando também, mais tarde, depois que tudo isso tiver bem divulgado, colocar alguma coisa em remuneração. Porque de repente você coloca bom, essas competências que você tem que desenvolver, você tem que melhorar, nessa você já tá legal. Só que depois você nessa avaliação você tem que reconhecer o crescimento também. Então, ainda nós não sabemos como que vai ser feito isso. Se vai ser renda, uma remuneração variável, eu acredito que seja alguma coisa na variável, a gente não sabe ainda como que vai tratar isso mais para frente. (...) A pessoa fez tudo certinho, daí você vai ter que... vai parar em remuneração. Entendeu? Então você vai ter que fechar esse ciclo. Agora, não é uma coisa assim “ó, vai esquecer tudo que tá aí e nós vamos colocar só por competência”. Não, não vai ser assim.

(analista de remuneração sênior)

Assim, esse “modelo” não consegue resolver as ambigüidades presentes na relação educação-qualificação-trabalho. Mais ainda, se antes já havia critérios subjetivos para recrutar, selecionar, promover e remunerar os trabalhadores – mostrando que a qualificação não é definida apenas pelo conteúdo do trabalho – este novo modelo talvez acentue essa tendência, já que, como se analisou anteriormente, uma avaliação dos atributos pessoais e sociais é mais difícil de ser padronizada. Dessa maneira, enquanto não houver uma negociação e uma institucionalização/formalização da competência no que se refere ao seu reconhecimento social, simbólico e monetário, os debates e os conflitos continuarão acesos (Hirata, 1998).

2.3.1.3 Treinamento e outros espaços formalizados na empresa para a instrução do trabalhador

O treinamento da força de trabalho direta e indiretamente vinculada à produção certamente não é algo novo nas empresas industriais. Todavia, há que se observar a ocorrência de mudanças de fundo no que se refere ao conteúdo, à frequência e aos sujeitos priorizados pelo treinamento, que podem ser creditadas principalmente, ainda que de forma não exclusiva, à introdução de novas tecnologias de base física e de caráter organizacional, assim como à adoção de novas formas de gestão.

A rápida adequação de uma força de trabalho de quem historicamente se requisitou quase nenhuma educação geral e pouca qualificação profissional constitui, para as empresas que pretendem se modernizar, um problema de monta, cuja solução não é barata. Tal condição produz o diferencial que obriga tais empresas a investirem pesadamente na capacitação da força de trabalho ligada diretamente à produção, contrariamente ao que

acontecia quando as qualificações hoje requeridas não se faziam necessárias. Isso não significa, contudo, o abandono das práticas anteriores de treinamento e capacitação das gerências e chefias, que ganham, no entanto, novos contornos, mudanças de enfoque, de posturas e de estratégias, pois tais gerências não são mais tidas como controladores externos e superiores aos trabalhadores da produção, mas como seus estimuladores, devendo, por isso, manter com eles relações de cooperação.

Nesse contexto, o setor de treinamento das empresas torna-se peça chave na capacitação de trabalhadores a quem, de certa forma, se solicita que deixem de priorizar certas práticas e relações profissionais antes estimuladas – por exemplo, o trabalho individual – ao mesmo tempo que são instados a aprender novas – como o trabalho em equipe. O mesmo pode ser dito em relação às gerências. Talvez por esse motivo, entre outros, observam-se avanços, recuos, adesões, resistências, com efeitos sobre as relações institucionais e interpessoais e, de alguma forma, sobre a produção. No entanto, nas condições atuais da economia mundial, um fator tende a ganhar relevância em favor das mudanças, tanto entre os trabalhadores da produção quanto entre as chefias e gerências. Trata-se do desemprego estrutural que atinge a uns e outros, inclusive os qualificados, e que, portanto, não se explica apenas pelo nível de preparo dos trabalhadores para o exercício profissional, mas encontra raízes na própria forma como se estruturam hoje a empresa integrada e flexível e a economia capitalista.

O treinamento desenvolvido na planta da empresa que é objeto desta investigação precisa ser analisado no âmbito desse contexto, tal como foi possível apreendê-lo através das entrevistas realizadas, tanto com os trabalhadores quanto com o dirigente responsável pela Divisão de “Treinamento”, que está há 20 anos nessa empresa.

A literatura especializada tem enfatizado que o treinamento é central para o processo de reestruturação produtiva. A empresa estudada segue esse padrão. Uma expressão desta centralidade é o número de horas/ano/treinamento por trabalhador: 180 horas¹⁵. Para melhor compreendê-la, é necessário lembrar que a empresa propõe-se ser

¹⁵ Para efeitos de comparação, vale a pena a referência a uma pesquisa sobre a formação profissional no setor metalúrgico (CNM/CUT, 1999), realizada no biênio 1997/1998, na qual foram estudadas, de uma perspectiva qualitativa, cinco empresas que, por estarem se reestruturando do ponto de vista tecnológico e organizacional, faziam investimentos na formação de seus trabalhadores: duas do setor automobilístico, situadas uma em São Paulo e outra em Minas Gerais; uma empresa siderúrgica, localizada em São Paulo; uma produtora de componentes automotivos, sediada em Pernambuco e, finalmente, uma produtora de motores elétricos localizada em Santa Catarina. Numa das empresas automobilísticas o investimento em treinamento era da ordem de 81,4 horas/ano por funcionário; na outra, a média era de 105 horas/ano/trabalhador. Na empresa siderúrgica o montante era de 78 horas/ano enquanto na produtora de

uma *Learning Organization*, o que, como se viu, implica um contínuo pensar-se repensar-se em termos de qualidade. Este processo deve ser levado a cabo tanto pela organização como um todo, quanto por cada um de seus funcionários, que, para tal, devem possuir um nível de educação mais alto. Nesse sentido, a própria Divisão de “Treinamento” teve seu nome recentemente alterado para “Divisão de Aprendizagem Organizacional”. Segundo o dirigente entrevistado, trata-se de uma adequação da nomenclatura, visto que, agora, a Divisão “não pensa só em treinar [o trabalhador] na habilidade, mas educá-lo de uma forma geral”.

Cabe triplo comentário sobre tal afirmação. O primeiro é de que o termo educação ou educação geral tem sido muito usado na literatura que se reporta à necessidade de elevar o nível de escolaridade dos trabalhadores, aparentemente apoiado num consenso sobre o seu significado. O esclarecimento prestado pelo dirigente deixa bastante claro os problemas decorrentes dessa utilização tão genérica e tão vaga do termo. O segundo é de que parece haver nos depoimentos uma confusão entre educação geral e qualquer coisa que não seja conhecimento técnico específico. O terceiro é de que não se trata de simples alteração nominal. A empresa quer fazer crer, como muitas outras, que não enxerga mais o trabalhador como um “treinando”, mas como um “educando”, indicando, com isso, que estaria mais preocupada com ele como pessoa e não apenas como sujeito produtivo. No entanto, a prática observada na empresa não autoriza essa leitura, pois, se é real que o treinamento não se dirige apenas ao desempenho técnico específico, o fim almejado é o mesmo: construir o sujeito produtivo, apenas de maneira mais sofisticada, como se verá na seqüência.

O fato deste dirigente estar há muito tempo na empresa, tendo começado, aos 14 anos de idade, como aprendiz vinculado ao SENAI, permitiu reconstituir alguns detalhes das mudanças na sua política de treinamento.

Em 1978, era norma aceitar, como aprendizes, alunos recém-ingressados no SENAI, para treinamento de dois anos. O esquema era o tradicional: os jovens ficavam 5 meses na escola e 1 mês na empresa, recebendo mensalmente uma ajuda de custo da indústria. Para a turma que iniciou as atividades na empresa em 1978, no entanto, houve inovação, pois, terminado o curso SENAI, esta passou a se responsabilizar integralmente

componentes automotivos o montante era de apenas 8 horas/ano/trabalhador. A última empresa não disponibilizou a informação.

pela continuação do treinamento dos jovens. Assim, entre 1980 e 1982, esse grupo freqüentou, na empresa, o Curso Integrado de Tecnologia Mecânica, “um verdadeiro colégio técnico”, segundo nosso interlocutor, no qual disciplinas teóricas e práticas se mesclavam. Além disso, durante o curso, os alunos estagiaram em diversos setores da indústria, sendo treinados não só em operações de máquinas (solda, caldeiraria, usinagem, montagem, etc.), mas também em áreas indiretamente ligadas à produção (analista de qualidade, planejamento, processo, etc.), tendo em vista, de um lado, a realização dos trabalhos mais rotineiros e pesados, próprios dos ajudantes e, de outro, a familiarização com os equipamentos e as atividades desenvolvidas sobre eles. O período de aprendizado era integral e os jovens recebiam uma remuneração.

Em 1982, no entanto, há uma retração na produção e esse tipo de contrato de aprendizes termina. Todos são dispensados e alguns voltam posteriormente. Em 1984, por exemplo, o entrevistado volta à empresa, quando, então, passa a integrar o setor pelo qual agora é responsável. Nos anos recentes, houve significativa alteração na política de treinamento da empresa, no que diz respeito à admissão de aprendizes via SENAI: hoje, a empresa só aceita alunos que estejam terminando o curso de aprendizagem (16, 17 anos), pois, da maneira que procedia anteriormente, corria o risco de investir em jovens que poderiam não se mostrar, mais adiante, afinados com as exigências de uma instrução mais estrita.

Em 1987, época em que foi desencadeado o processo de reestruturação da planta unificada, houve novo incentivo para a área de “Treinamento”. A reestruturação da empresa concretizou-se num processo recente de “certificação” tanto dos trabalhadores da produção, individualmente, quanto das equipes de trabalho, dos setores e dos produtos. Esse processo originou-se da decisão da empresa local de adotar procedimento idêntico já utilizado em uma das fábricas da Corporação nos Estados Unidos. Não tem a ver, portanto, com exigências das agências certificadoras internacionais (ISO 9000, por exemplo).

Do ponto de vista da Divisão de “Treinamento”, interessa especificamente a certificação dos trabalhadores. “Certificado” é o trabalhador que recebe da empresa um documento que ateste ter ele passado por cursos teórico-práticos por ela¹⁶ oferecidos. Hoje, todos os empregados da produção admitidos devem ser “certificados” para sua função. Os

¹⁶ A preparação técnica de trabalhadores para atuar sobre determinado equipamento pode ser feita, e em mais de um caso o é, por fornecedores desse equipamento. No entanto, a realização de cursos para tal fim não redundaria na certificação do funcionário por parte da empresa pesquisada.

cursos para tal iniciam-se, de preferência, imediatamente após a contratação e são executados por quatro instrutores e dez acompanhadores, que se revezam nas sessões teóricas e práticas.

O conteúdo desse treinamento teórico-prático é basicamente técnico e intrinsecamente ligado à função executada pelo trabalhador. O termo “teórico” é utilizado pelos trabalhadores para referir-se às aulas que recebem no setor de “Treinamento” ou às apostilas que lhes são passadas pelo mesmo setor. Não dispomos de informação para indicar quanto de “teoria” está contido em umas e outras. Todavia, não deve ser descartada a hipótese de que desenhos, manuais de uso de equipamentos e outros instrumentos técnico-profissionais sejam entendidos sob tal rubrica. De qualquer forma, o treinamento não se esgota apenas nos conteúdos “teóricos”, mas implica também a realização de atividades práticas a ele relacionadas.

Do ponto de vista metodológico, até 1988, os cursos eram centrados em aulas expositivas. Uma nova estrutura, porém, começou a ser montada a partir de então, quando duas pessoas foram enviadas à matriz americana para aprender novas técnicas. A grande mudança veio com a adoção de auto-instrução, baseada em apostilas, divididas em módulos.

A menção feita por trabalhadores à computação é indicativa de uma nova mudança que está ocorrendo na metodologia, qual seja, a substituição das apostilas por processos de auto-instrução via programas de computação.

Embora as aulas expositivas não pareçam estar descartadas, de fato há uma tendência do treinamento ser organizado de forma a que cada trabalhador possa avançar na aprendizagem em seu próprio ritmo, por meio das apostilas de auto-instrução ou do computador.

Como o treinamento é individualizado, seu tempo de duração varia, portanto, não somente em função do conteúdo específico de cada posto, mas também em vista do ritmo de aprendizagem de cada trabalhador. Assim, já houve certificações que necessitaram de 120 horas de treinamento, enquanto outras foram feitas em 7 horas.

Não foi possível o acesso ao material didático utilizado nos cursos, mas é razoável supor, pelo fato de ser auto-instrutivo e de implicar a avaliação por testes, que se apóie nas diretrizes pedagógicas ancoradas no condicionamento operante, que postulam o ensino baseado na fragmentação dos conteúdos, na explicitação minuciosa dos objetivos, em performances detalhadamente descritas e em avaliações as mais objetivas possíveis. Tal

enfoque pode ser referido ao que Saviani (1982, p.11) denominou de “pedagogia tecnicista”: “a partir do pressuposto da neutralidade científica e inspirada nos princípios da racionalidade, eficiência e produtividade, essa pedagogia advoga a reordenação do processo educativo de maneira a torná-lo objetivo e operacional”.

Tal perspectiva pedagógica, embora pouco compatível com a formação ampla do educando, é perfeitamente adequada às necessidades de preparação prática e pragmática visada pelos treinamentos técnicos.

Para conferir ao trabalhador o certificado, é necessário que este demonstre que aprendeu o que lhe foi ensinado. Isso é feito por meio de dois tipos de verificação:

- provas “teóricas”, realizadas durante os cursos ou após seu término;
- avaliação minuciosa da capacidade do trabalhador aplicar, na prática, os ensinamentos ministrados nos cursos.

Nesses termos, o certificado só é emitido quando ambas as verificações apontam para resultados positivos. Terminado esse processo, o operador é considerado “certificado” e começará a exercer suas funções sem supervisão do “padrinho”.¹⁷

Os saberes e as habilidades desenvolvidos através do processo certificatório são considerados sempre provisórios em relação àqueles que os funcionários devem possuir, em virtude das exigências que continuamente se põem face à introdução de inovações tecnológicas e organizacionais. Por essa razão, a empresa estipula outra exigência em relação às certificações: a de que sejam renovadas anualmente, processo denominado de “recertificação”. Recentemente, houve 18 mil horas de treinamento distribuídas entre todos os setores da fábrica, em vista da inscrição da empresa como candidata ao fechado círculo “MRPII”, cuja aprovação lhe daria o título de “empresa internacional classe A”. No entanto, há planos para que a “recertificação” se torne automática, depois de um determinado período de permanência do trabalhador na função, mesmo que mudanças de vulto não tenham ocorrido.

Instaura-se, assim, um processo contínuo de prática-avaliação-treinamento-prática-avaliação que deverá acompanhar o restante da vida profissional de cada trabalhador, visando mantê-lo constantemente atualizado. Essa prática refere-se não apenas aos conteúdos técnicos próprios de suas funções (certificação/recertificação), mas também 1) à

¹⁷ A empresa se utiliza da figura do “padrinho” (um trabalhador mais experiente) que deve constantemente apoiar os trabalhadores que ainda não passaram pelos cursos de certificação. Ele é a garantia de que ninguém trabalhará autonomamente na produção sem estar certificado.

possibilidade de ser certificado em outras funções que não a sua e 2) aos cursos extra-certificação.

Com relação ao primeiro aspecto, qualquer trabalhador pode reivindicar ser certificado para outra função que não a sua – ainda que não haja vaga para seu exercício –, sendo inclusive estimulado a fazê-lo, por parte de seus coordenadores e supervisores. O trabalhador interessado deverá, então, começar a treinar a parte prática com um colega, em algum tempo vago que sobrar de suas tarefas normais (tempo morto: de manutenção de sua máquina, de espera de outros componentes, etc.).¹⁸

Trabalhadores entrevistados indicaram a disposição de envolver-se em novas certificações não atinentes à sua função, seja para postular promoções, seja para aumentar sua “empregabilidade”. Para a empresa, por outro lado, também compensa ter trabalhadores com mais de uma certificação, para maior flexibilidade de alocação dos mesmos. Neste caso, poderá haver designação esporádica de alguém que substitua o trabalhador em suas tarefas, enquanto é treinado.

Com relação aos cursos extra-certificação, podem-se citar como exemplo os de inglês e informática. Os primeiros são estimulados em virtude da necessidade de leitura de manuais e para a utilização de programas de computador nessa língua.¹⁹ Os segundos são tendo em vista o uso de terminais de computador nas oficinas para fazer requisição de peças aos setores competentes, para comunicar problemas que não podem ser resolvidos pelo próprio operador, ou simplesmente porque a própria função assim o exige.

Percebe-se, assim, que vários dos elementos presentes na discussão que a empresa está desenvolvendo sobre competências (como a multifuncionalidade e a avaliação contínua) já fazem parte concreta do cotidiano dos trabalhadores e da ação do setor de “Treinamento”, o que significa que, independentemente do curso futuro dessas discussões, alguns aspectos já estão decididos a respeito da implementação das competências.

Além dos cursos descritos, deve-se lembrar que a empresa vem exigindo dos trabalhadores da produção níveis de escolaridade mais altos, sob o suposto de que a posse de tal requisito não só facilita a aquisição de novas habilidades específicas mas, também,

¹⁸ Até poucos meses antes das entrevistas, era possível usar o tempo que sobrava da hora do almoço para esse tipo de treinamento voluntário. No entanto, para economia de custos, a empresa acordou com os trabalhadores (com o consentimento do sindicato) a concessão de apenas 36 minutos para o almoço, o que inviabiliza o esforço extra para treinamento nesse período.

¹⁹ Cursos de inglês são parcialmente financiados, diminuindo os subsídios à medida que o funcionário avança no aprendizado.

“abre a cabeça” do trabalhador, seja no domínio cognitivo (a posse de conhecimentos facilita e estimula a busca de mais conhecimento), seja no domínio moral e social (mais ponderação, discernimento, capacidade de convívio social, etc.) Nesse sentido, a empresa tem estimulado (e, em certo sentido, pressionado) os trabalhadores com escolaridade inferior ao primeiro grau completo a investir mais nesse campo.²⁰

O processo de formação do trabalhador por parte da empresa não se esgota, todavia, no seu aspecto técnico, mas abrange também a divulgação e a aprendizagem de valores e a construção de comportamentos. Por isso, sua discussão precisa ser um pouco mais detalhada, em função das relações entre aprendizagem de conteúdos técnicos e desenvolvimento de atitudes e de concepções sobre o trabalho e a empresa, de um lado e, de outro, em razão de outros processos educativos que esta desenvolve como parte desse mesmo processo, ainda que de forma não tão sistemática como os treinamentos.

Com relação ao primeiro enfoque, deve-se considerar que uma máquina, uma ferramenta, um processo de trabalho, um modo de fabricação, não são entidades, nem abstratas, nem naturais. Ao contrário, são criações humanas, resultantes de valores, decisões, estratégias, interesses. Da mesma forma que um produto qualquer, a máquina carrega consigo tempo de trabalho e, portanto, valor econômico, assim como valores morais e sociais os quais, como os primeiros, não são evidentes, pois não se expressam sob a forma de alavancas, painéis, parafusos e arruelas. Entretanto, estão presentes e se manifestam sob a forma de recomendações de como tratar e usar o equipamento, de como fazer dele o melhor uso, de como conservá-lo e preservá-lo, seja por suas potencialidades produtivas, seja pelo seu valor como mercadoria, etc. A aprendizagem do uso da máquina não é, portanto, meramente técnica, mas, ao mesmo tempo, dos valores morais e sociais a ela relacionados, segundo a prescrição de uso que faz dessa mercadoria o modo de produção que a produziu, tendo em vista suprir suas próprias necessidades e conveniências.

O mesmo se pode dizer, com igual razão e provavelmente até mais, da aprendizagem de processos de trabalho, pois esta não se reduz ao conhecimento e domínio de procedimentos técnicos, mas à valorização e ao cultivo de determinados tipos de relações sociais e interpessoais, uso do tempo e do espaço, formas de encarar e administrar conflitos, etc., ao mesmo tempo que a rejeição de outros.

²⁰ A empresa paga 50% das mensalidades de cursos superiores frequentados por funcionários (antigamente, pagava 80%), se relacionados às funções exercidas.

Com relação ao segundo aspecto, a empresa desenvolve vários procedimentos por meio dos quais visa adequar os trabalhadores às suas necessidades produtivas e sociais, formar valores, sugerir comportamentos sociais e profissionais. Há, por exemplo, um espaço de 5 minutos, no início de cada turno na fábrica, para que o supervisor converse com os trabalhadores de sua célula. Os temas são, em geral, orientados pelo setor de “Treinamento” e podem referir-se à segurança, à introdução de novos programas, à filosofia mais geral da corporação, etc. Há, ainda, outros recursos de comunicação (painéis, cartazes e terminais de computadores) espalhados por corredores e outros ambientes, com informações diversas, inclusive com recortes de jornais do dia. Uma videoteca e uma biblioteca também estão à disposição dos trabalhadores.

Adicionalmente, há um videojornal, de edição bimensal, que trata de temas diversos e um encontro anual com o presidente, denominado ECO (Encontro de Comunicação e Orientação), para o qual os trabalhadores podem se inscrever. Nessa reunião, o presidente, depois de breve palestra, se dispõe a responder perguntas dos funcionários. Durante o ano são realizados MINI-ECOS, por departamentos específicos, com a mesma função.

Há também outros procedimentos desenvolvidos fora do horário do expediente e aos sábados, como palestras sobre motivação para a qualidade e outros temas. Dentre os temas tratados nas palestras, os depoimentos dos trabalhadores especificam dois, ambos muito ilustrativos do processo de inculcação de valores que faz com que estes se apresentem não como do interesse da empresa, mas dos próprios trabalhadores ou, pelo menos, como do interesse *compartilhado* de ambos. Neste caso, fica evidente a promoção de um processo de identificação entre o trabalhador e a empresa, em termos de objetivos a atingir e do que é igualmente desejável para ambos: o crescimento e a atuação compromissada tendo em vista esse fim.

O primeiro tema refere-se às relações entre as mudanças em curso no mundo e as mudanças na empresa. Um bom exemplo de tal tática foram as exposições sobre globalização, competitividade, inflação e salário. A articulação entre os temas orientava-se pela seguinte linha de reflexão: mostrar como a inflação diminui o poder de compra dos trabalhadores e como onera o orçamento empresarial; em seguida, descrever como a competitividade empresarial havia se acirrado frente à globalização, como o mercado de trabalho havia se reestruturado, restringindo as possibilidades de emprego. As palestras ainda insistiam em deixar claro que a mundialização, além de exacerbar a concorrência, torna-a qualitativamente distinta, porque se dá entre as maiores corporações do mundo,

num contexto de fusões e aquisições. Portanto, a competitividade efetivamente constitui a característica central da dinâmica econômica global. O resultado esperado para tal equação consistia na necessidade de reestruturação produtiva, demissões, realocações, terceirização, contenção salarial, ênfase na qualidade do produto e na qualificação do trabalhador por meio do aumento da escolaridade e treinamento contínuo. Muito provavelmente, tanto a globalização quanto a reestruturação produtiva não foram postas em questão, antes apresentadas como inevitáveis, consignando-se tal inevitabilidade ao desenvolvimento do progresso técnico e à “necessidade” de introduzir inovações na gestão.

Outro tema é o que se reporta à empregabilidade. Depoimentos apresentam-na com conotações positivas, dado que a empresa não pode garantir o emprego de cada um de forma permanente, devido à flexibilização do mercado. Não foi possível verificar a forma pela qual a flexibilidade do mercado foi abordada na palestra mencionada ou que conteúdos foram priorizados. Mas, evidentemente, tal flexibilidade aparece aqui como algo inevitável, dado, naturalizado, sobre a qual, portanto, nem a empresa, nem os trabalhadores têm influência. A alternativa que resta a ambos é a de adaptar-se, da forma mais conveniente, a empresa promovendo oportunidades para que o trabalhador aumente sua empregabilidade e este esforçando-se por fazê-lo, da melhor forma possível. A conotação de que os termos flexibilidade e empregabilidade se revestem pode ser fruto da forma de abordagem, do conteúdo transmitido ou da interpretação do trabalhador, mas o recurso à literatura corrente no meio empresarial e ao “discurso competente” divulgado pela mídia parece não deixar muita dúvida quanto à origem dessas conotações, qual seja, a enorme produção recomendada por consultores e consumida pelas empresas, a respeito das virtudes da flexibilidade e das novas formas de organização da produção.²¹

Na mesma direção, algumas das palestras indicam os comportamentos desejáveis, quer no âmbito das relações sociais com colegas, quer no das relações familiares. Tanto os procedimentos que se referem às relações no âmbito do espaço físico e institucional da fábrica, quanto os que o ultrapassam, atingindo inclusive a esfera familiar, lembram as discussões de Gramsci (1978) nas quais este ressalta o esforço desenvolvido pelo capital para constituir não apenas um novo tipo de operário, mas de homem, adequado às necessidades produtivas.

²¹ A ideologia da “empregabilidade” difundida na empresa por meio de sua cultura organizacional é a mesma que informa a proposta nos documentos e diretrizes orientadores de reformas educacionais brasileiras recentes.

Cabe destacar, finalmente, que, apesar da aparência difusa dos procedimentos acima analisados, quando comparados aos processos de treinamento técnico, eles, na verdade, são fruto de planejamento cuidadoso e de ações de disseminação constante e reiterada, visando ganhar e manter adesões à filosofia da empresa. Basta lembrar as menções à frequência das palestras e às conversas diárias dos supervisores com os funcionários sob sua responsabilidade. Tais procedimentos, embora continuem a ser colocados em prática, parecem ter sido mais intensos e necessários no início do processo de reestruturação, pelo que se depreende da menção de um dos trabalhadores quanto à necessidade da empresa de cobrar constantemente a adesão por várias maneiras, sugerindo que esta não se daria de forma tranqüila e espontânea.

O cara foi preparado de uma maneira, a cabeça do cara, que ele tem que aceitar a mudança, senão ele vai tá fora do mercado. Através de treinamento, palestra que eles sempre dão aqui, traz alguém de fora que só fazem palestra, dão palestra. Então é muito bom para o cara começar a abrir a cabeça e começar a mudar também.

(soldador especializado/treinamento, 42 anos, terminando o 1º grau)

Finalmente, é necessário chamar a atenção para um programa específico de treinamento em curso na empresa quando da realização da pesquisa.²² Trata-se do programa *lay-off*, que suspendeu o contrato de trabalho de funcionários por quatro meses e que se sustentava na oferta de treinamento para novas “certificações”, visitas a outras indústrias para observação de diferentes processos de trabalho e palestras sobre temas que pudessem abrir novas perspectivas de sobrevivência aos potenciais desempregados (por exemplo, sobre gestão de pequenos negócios). Tal programa foi acordado entre a empresa e o sindicato e tentava representar um “amortecedor” para a decisão da indústria de dispensar um grande número de funcionários, em vista da retração econômica do biênio 1998-1999. O grupo incluído no *lay-off*, com salário diminuído, pago em parte pela empresa e em parte com recursos do FAT (Fundo de Amparo ao Trabalhador), permanecia na indústria, em período integral, por quatro meses, em atividades de treinamento.

2.3.2 Relações informais

Além dos cursos técnicos específicos e de outros espaços institucionalizados para a formação do “novo trabalhador”, é preciso considerar que as relações informais na fábrica

²² Em contatos informais depois de um ano da coleta de dados, soube-se que este programa foi desativado em virtude da recuperação da produção no ano de 2000.

– entre trabalhadores e entre estes e os dirigentes – também constituem veículos importantes de reeducação. Nesse sentido, a própria reestruturação produtiva desencadeia uma série de interações não formalizadas que contribuem muito para processos educativos que favorecem os objetivos da empresa.

A reestruturação produtiva iniciou-se com a resistência às inovações por parte dos operários, ainda que um dirigente participante da implantação do processo, provavelmente em função de seu lugar na hierarquia empresarial, não o tenha percebido ou, ao ser entrevistado, tenha omitido tal fato, conscientemente ou não.

A “resistência” operária inicial referia-se à forma como os trabalhadores entendiam e sentiam o movimento da reestruturação e à aparente incompreensão do que teoricamente lhes era proposto pelos dirigentes. Ou seja, o centro da “resistência” pareceu estar ligado à incompreensão da racionalidade subjacente à mudança própria do “paradigma da empresa enxuta”, que produz intensificação e diversificação do trabalho: trabalhava-se em um setor grande, produzindo muitas peças iguais, e passa-se a trabalhar em uma seção menor com um número maior de peças diferentes. No entanto, a “resistência” que então emergiu parece ter tido um caráter passivo, de expectativa, como sugere o depoimento a seguir:

Apesar de que, no início, a gente achava que não ia funcionar daquele jeito, que a gente já estava acostumado a trabalhar daquele modo, então...a gente esbarrou muito nisso daí. (...) Não, não foi fácil, não. Principalmente para o pessoal da fábrica que não acreditava nisso, de maneira alguma.(...) Porque o pessoal falou “não vai funcionar”. Bom, tudo bem, a gente discutia entre a gente ali e dizia: “deixa ele fazer, deixa ele fazer. A hora que ele ver que não vai funcionar, que não vai dar certo, então ele pára”.

(soldador especializado, 43 anos, 1º grau completo)

Em resumo: tudo indica que os trabalhadores resistiram às mudanças por não entender o que era proposto, pois tinham do processo de trabalho uma visão ancorada no paradigma taylorista/fordista. Como suas habilidades e práticas também estavam relacionadas àquele paradigma, houve uma dissociação entre teoria e prática no tocante à nova forma de trabalhar. No entanto, uma vez que compreenderam o projeto que se implantava, começaram um processo de aprendizagem, questionando, em seguida, a própria resistência inicial às inovações, aderindo à reestruturação e encarando-a, no plano de seu cotidiano, de forma positiva.

Hoje, não, hoje a gente não questiona mais essas coisas porque quando ele vem e fala que vai mudar alguma coisa a gente vai, corre, “vamos mudar”. A gente quer ver a coisa evoluir. Que a gente viu que muita coisa mudou e muita coisa ficou bem mais fácil para a gente trabalhar; então, não adianta a gente oferecer resistência contra isso. Que a coisa tá mudando e tá facilitando o serviço para gente.

(soldador especializado, 43 anos, 1º grau completo)

A possibilidade de um trabalho mais fácil e menos manual é creditada pelos trabalhadores à reconversão produtiva. Adicionalmente, na sua percepção, há positividade na mudança de um trabalho sem muita responsabilidade, porém com esforço físico e manual, para outro, com maior responsabilidade e tensão, voltado para o atingimento das metas da empresa, por meio do aumento da produtividade tecnológica e da intensificação do trabalho, mas que lhes parece uma situação de maior desenvolvimento pessoal, maior reconhecimento profissional, maior prestígio social e menor esforço físico.

A produção em equipe, organizada por meio do espaço da célula de trabalho, com base em tecnologia informacional, que possibilita a homogeneização da demanda e ampla visão do processo, parece contribuir para que o trabalhador veja maior facilidade no trabalho, integre-se mais à empresa e ainda responsabilize-se, a partir do discurso da qualidade, pelo controle total do processo. Além disso, como já apontado anteriormente, os trabalhadores valorizam muito a dinâmica do fluxo de informações que recebem sobre a empresa. Tal fluxo é uma característica da nova gestão e, sem dúvida, fortalece a avaliação de que as relações são agora mais democráticas.

Comparando a atual organização com o modelo taylorista-fordista, diversos depoimentos deixam clara a crítica ao modo anterior de gestão, exercido de forma heterônoma, tendo na figura do supervisor a concretização da heterogestão e do heterocontrole. A coerção sobre o trabalhador era visível e para ele desconfortável. Na atual configuração da gestão, a distância do supervisor dos problemas mais simples do dia-a-dia é entendida como demonstração de confiança dos escalões superiores na autonomia dos trabalhadores.

No paradigma integrado e flexível vigente na indústria, a qualidade do processo e do produto tornou-se valor central na cultura organizacional, além de uma característica intrínseca ao produto fabricado. A qualidade transformou-se, dessa forma, em elemento de relevância para alteração do controle da força de trabalho. Tal controle deve ser agora internalizado, incidindo sobre a totalidade do processo, e não somente sobre o tempo ou a qualidade. Trata-se, sobretudo, do controle do bom e contínuo andamento da produção,

realizado por uma previsão do que aconteceria se, eventualmente, ocorresse alguma falha na ação do operador. No modelo atual, a flexibilidade implica em variabilidade, que, por sua vez, implica em vulnerabilidade do processo. Nela, o trabalhador ocupa posição diferente daquela que ocupava na empresa organizada segundo o paradigma taylorista/fordista: agora, ele é elemento importante, dentro de uma programação de trabalho pré-determinada, para evitar ou diminuir a vulnerabilidade possível. Disso decorre a necessidade da internalização do controle e de uma nova forma de ser do trabalhador. Não há necessidade de “vigiar e punir” de um ponto externo ao indivíduo: o controle é parte de sua nova moral.

Valorizado e incentivado em direção à autonomia, ao autocontrole, à melhor qualidade e produtividade crescente, o conjunto de trabalhadores tende à maior integração à empresa e ao compromisso com o processo de trabalho em um nível mais amplo.

No entanto, os relatos indicam o alcance e os limites da autonomia que caracteriza a proclamada gestão democrática e participativa: o que Tragtenberg (1989), ironicamente, chamou de co-gestão, participacionismo ou “Alice no país das maravilhas”. A autonomia fica restrita ao raio de ação da função do trabalhador, o qual, tendo, no novo paradigma, uma visão geral do processo, exerce um autocontrole que minimiza os riscos de variabilidade do trabalho. Por outro lado, quando o problema se refere a um nível de complexidade que não se resume àquele adstrito à função do trabalhador, os superiores são chamados para orientar uma solução. Nesse cenário, a suposta autonomia aproxima-se mais a um alargamento de funções, com acréscimo de funções improdutivas (como o manuseio de terminais de computadores para acionar fornecedores) e simultâneo aumento de responsabilidade.

O estabelecimento das metas e dos objetivos da empresa provavelmente é feito no plano administrativo em função de análises de mercado levadas a termo no plano mundial. No entanto, a fixação das metas e objetivos por seção conta com a participação dos trabalhadores, o que parece lhes proporcionar uma ilusão de poder. Essa estratégia gerencial é fundamental para proceder a identificação entre os interesses da empresa e os de seus trabalhadores, além de ótimo processo formativo técnico e, ao mesmo tempo, valorativo. Os objetivos da empresa são assumidos coletivamente pelos trabalhadores de cada seção, de cada célula, assunção acentuada pelo fato de trabalharem em equipe. A gestão produz, pois, um movimento de aproximação dos trabalhadores à empresa e de instituição de um ambiente persuasivo.

Os processos de persuasão têm diversas faces. Por exemplo, na produção do novo cenário organizacional, há a adesão dos trabalhadores a uma justificativa irrecusável para as transformações: a globalização e, com ela, a competitividade mundial, do que decorreria a necessidade de formação de um time unido. É importante salientar que, ao localizar a origem das transformações em fator exógeno (o que é uma explicação verdadeira), cria-se um “inimigo externo – ou a empresa concorrente” –, o que, por sua vez, exige união dos trabalhadores na defesa dos interesses aparentemente comuns entre eles e a sua empregadora. A competitividade inexorável, selvagem e globalizada também justifica o enxugamento e a “otimização dos recursos”, com terceirização de diversos setores da produção e conseqüentes demissões. A outra face do discurso da concorrência mundializada é a valorização (simbólica) de uma força de trabalho que passou na “peneirada”; ou seja, valorização de uma força de trabalho que escapou dos processos de demissão porque teria sido considerada competente para atuar em uma empresa mundialmente reconhecida e premiada.

Há intensificação do trabalho, redução de postos, necessidade de contínuo treinamento e certificação, alargamento não remunerado das funções, etc. Ainda assim, a reestruturação produtiva é vista como algo bom pelo operário. Pode-se observar, nos diversos relatos, que os ganhos da empresa (diminuição de estoque em processo, diminuição de tempo improdutivo, diminuição de transporte de material ou de produtos, alargamento de funções, diminuição de níveis hierárquicos) são assumidos como ganhos do trabalhador. Compreende-se esse processo de adesão porque, efetivamente, há no plano imediato, para o trabalhador, uma mudança positiva: a não necessidade de deslocamento físico; a ausência de controle heterônomo do supervisor; a ausência do ritmo intensificado e único, ausência da monotonia de uma única operação, substituída pela variedade do trabalho e maior número de aprendizagens, etc. Há, assim, uma base material que possibilita a construção dessa nova cultura organizacional e que contribui para o ocultamento dos ganhos muito maiores da empresa. Tais ganhos têm por base, principalmente, os seguintes processos: (a) diminuição da porosidade do trabalho com o *layout* celular, alargamento de funções e aumento de responsabilidade – portanto, aumento da mais-valia absoluta e integração do trabalhador à empresa; (b) diminuição do tempo necessário para a fabricação dos produtos – portanto, aumento da mais-valia relativa; e (c) diminuição dos níveis hierárquicos – portanto, aumento de trabalho vivo não pago e potência de desemprego. Disso pode-se depreender a existência de uma nova base

valorativa, com a mesma racionalidade da anterior à reestruturação produtiva, mas com a forma de existência distinta, que orienta a conduta no trabalho, que revela e oculta, promovendo redução da resistência ao trabalho.

Por outro lado, é interessante registrar a relação que os trabalhadores estabelecem entre qualidade do produto e do processo, sua qualificação e empregabilidade no já citado contexto de competitividade mundial.

Essa certificação da ISO não foi boa só para a empresa, foi para mim, eu sou certificado. Porque se eu sair daqui amanhã e for em outra firma, lá eu sou certificado. Eu tenho que ter orgulho de que o meu produto, que eu fabrico, seja certificado. Ela é certificada? É. Porque eu sou certificado, eu trabalho, essa peça eu fiz. Então, existiu isso aí, essa mudança foi grande ... foi uma coisa muito brusca, sabe. Mudou da água para o vinho. Foi uma exigência. Exigência para bem de todo mundo. Qualidade melhorou 100%. O nosso aceitação lá fora....

(coordenador de área, 47 anos, 1º grau incompleto)

Então, a certificação e qualificação de célula é importante porque você tem a chance de melhorar, fazer com que eles mudem alguma coisa que você acha que não está certo. Por exemplo, você está montando uma peça que está sempre dando errado. Mas na certificação você tem como reivindicar uma melhoria para aquela peça. A certificação tem que ser quase 100%, tem que melhorar. Tem que dar certo, tem que funcionar. Então, por isso eu acho a certificação válida e importante também. Não só para a firma, como para o funcionário.

(soldador especializado/treinamento, 42 anos, terminando 1º grau)

A identificação entre o trabalhador e a empresa dá-se, assim, também por mediação dos processos de certificação. Vale dizer, que, se o trabalhador está orgulhoso também pela empresa, por outro lado, ele se sente seguro de ser certificado nela. Ambos ganham, na visão dele. Com a certificação, ele se torna “empregável” em um mercado de trabalho em processo de enxugamento, enquanto a empresa continua como expoente em um mercado mundial altamente competitivo.

Nesse quadro de adesão do trabalhador aos procedimentos e objetivos da empresa, foi instituída a figura dos “padrinhos”, ou dos funcionários experientes que devem tutelar os recém-admitidos. Os dados levantados indicam que a relação instrutor-aprendiz é bastante tranqüila, principalmente quando o aprendiz é jovem, em seu primeiro emprego, contratado através do SENAI, e o “padrinho” é um profissional próximo da aposentadoria. Trata-se de uma estratégia que alarga as responsabilidades dos trabalhadores veteranos, sem qualquer recompensa salarial e que, ao mesmo tempo, pode ter um apelo emocional significativo, incentivando o estabelecimento de laços afetivos que podem acelerar a adaptação dos novatos e enriquecer seu treinamento, sem maiores despesas para a empresa.

As muitas manifestações de satisfação com o trabalho propriamente dito e adesão aos princípios gerais da gestão empresarial, como aquelas já discutidas neste tópico (a comunicação aparentemente sempre aberta entre trabalhadores e os diferentes níveis hierárquicos, as numerosas oportunidades de participação nas decisões técnicas da célula, o trabalho em equipe, o aproveitamento e a valorização [principalmente simbólica] do saber do trabalhador por parte dos quadros dirigentes, o constante treinamento e incentivo para a “polivalência”, considerados fatores altamente positivos para o desenvolvimento pessoal e profissional) são reforçadas por afirmações que enfatizam os benefícios concedidos, tais como: o subsídio às refeições, ao transporte e à escola, a cesta básica, o conforto das instalações, a assistência médica diferenciada, o clube recreativo e a participação dos trabalhadores no lucro da empresa.

O conjunto de dados obtidos indica que – como complemento à análise dos determinantes mais abrangentes até aqui empreendida – a grande integração registrada entre trabalhadores e nova configuração industrial pode ser lida também como confirmação de resultados clássicos de pesquisa da escola de relações humanas da sociologia do trabalho americana, os quais apontaram que determinadas condições materiais e relacionais no chão da fábrica acabam por atender diversas necessidades psicológicas dos trabalhadores, tais como pertencer a um grupo reconhecido como bem sucedido e o orgulho pela realização de um trabalho socialmente valorizado.

A adesão à empresa e aos seus valores sugeriu-nos, às vezes, constituir um poderoso núcleo estruturador, ao redor do qual se desenvolveriam as demais relações dos sujeitos. Intitulando-se uma *Learning Organization*, a empresa parece, então, desempenhar a função de uma “instituição total”, procurando educar os indivíduos não só para atuação em seu posto de trabalho, mas também em sua vida social e familiar. Os processos desencadeados remetem à “construção do novo homem”. Alguns depoimentos indicam que as relações entre empresa e trabalhador – relações calcadas em um conjunto de benefícios materiais (pouco comuns na maioria dos empreendimentos industriais), na valorização simbólica da participação, da aprendizagem e do comprometimento e na imagem de modernidade e poder de que a multinacional goza na comunidade – podem conquistar corações e mentes, tornando muito difícil qualquer posicionamento. Os depoimentos abaixo parecem ilustrativos dessa relação empresa-trabalhador:

Em primeiro lugar é o ambiente...Eu nunca trabalhei num ambiente como esse. É tanto que foi um choque pra mim. Eu até conversei com o pessoal quando entrei. Parece que eu fiquei congelado 10 anos [antes de trabalhar na empresa].

(acompanhador de treinamento, 38 anos, 3º grau completo)

Eu acho que a gente deve vestir a camisa da empresa, independente de tá ganhando bem ou mal ... O meu tempo, quando tô aqui dentro, eu sou da empresa, porque tudo que eu tenho, eu ganhei daqui....

(coordenador, 42 anos, 2º grau completo)

Para mim, a empresa abrange toda a minha necessidade. Familiar, profissional. Ainda com pouco tempo de empresa, eu acho que posso esperar alguma coisa mais ... e acredito que nenhum colega deve ter queixa, porque realmente ela nos atende muito bem. Em todos os ângulos que necessitamos, pra trabalharmos aqui e fora daqui, no familiar, né... A empresa se preocupa realmente com o bem-estar da pessoa, de cada um de nós... A empresa é espetacular. Não sei se é felizmente ou infelizmente para o Brasil, ser multinacional. Mas deveria ter no Brasil empresa nacional feito esta. O Brasil melhoraria de 1000%... A empresa abrange toda a necessidade que o empregado precisa... Ah, aqui é tudo muito organizado. Eu acho isso lindo. Acho isso muito importante pra nós. É importantíssima essa organização. Ela é firme naquilo que faz, ela é decidida naquilo que coloca. Ela quer sempre o melhor prá nós, ela atende a gente de igualdade, com igualdade...

(operadora de empilhadeira, 36 anos, 2º grau completo)

Esse último discurso laudatório, feito pela única trabalhadora do grupo entrevistado, teve um contraponto importante. Ou seja, a mesma entrevistada fez o seguinte depoimento:

Entrevistadora: Não perguntaram [no processo de admissão na empresa] se você pretendia ter mais filhos ou não?

Resposta: É... nós, quando entramos, quando fomos contratadas, passando pelo setor de RH, a gente preenche lá uma série de requisitos..

Entrevistadora: Eles perguntam isso?

Resposta: Perguntam.

Entrevistadora: Se você pretende ter filhos ou se você está operada?

Resposta: Diretamente não.

Entrevistadora: Ah, como é que perguntam?

Resposta: Não, nunca houve essa pergunta. No caso de preenchimento de ficha para vaga, a gente faz essas fichas normal mesmo, aquelas perguntas que a gente já conhece. Mas fora disso, não houve nenhuma diretamente ligada à maternidade não.

A afirmação e a negação subsequente podem, evidentemente, ser interpretadas como falta de confiança da trabalhadora quanto ao sigilo dos dados da pesquisa. No entanto, a leitura de toda a entrevista deixa uma forte impressão de que a adesão às diretrizes da empresa é de tal grau que pode estar induzindo a uma espontânea autocensura. Ou seja, a hipótese é a de que a trabalhadora pode estar tentando omitir, talvez até para si mesma, aspecto que talvez seja lesivo à imagem da organização, uma vez que a discriminação de mulheres com perspectiva de maternidade (fato que pode ser deduzido a

partir da afirmação inicial da entrevistada) seria uma posição contraditória à propagada missão empresarial de desenvolvimento humano e de equidade.

As expressões de lealdade à empresa têm correspondência na crença de que somente o trabalhador é responsável pela sua trajetória no emprego e fora dele. Ou seja, existiria uma clara meritocracia profissional e social, ou da recompensa sempre certa para quem se esforça. Os depoimentos seguintes são exemplos dessas concepções:

Se a empresa me deu a chance e eu não aproveitei, eu tô me demitindo, não é ela que vai me demitir...

(coordenador de área, 47 anos, 1º grau incompleto)

Consegue [vencer na vida]. É difícil, mas consegue, porque a gente vê pessoas... outro dia estava a moça conversando comigo. [Contou que estava] comprando uma casinha, não sei o que... “tô lutando, daqui vou trabalhar em outro serviço”. Então a gente vê, depende do esforço, da vontade de vencer...”

(tratador termo-químico, 47 anos, 1º grau completo)

Na análise até aqui desenvolvida, já é possível registrar que, no contexto profundamente transformado, não só do ponto de vista técnico, mas, principalmente, da perspectiva administrativa e, especificamente, de gestão da força de trabalho, são muito mais numerosos os depoimentos de adesão aos princípios empresariais, do que as expressões de crítica ou antagonismo. Sobre esse aspecto, no entanto, deve-se voltar às considerações já explicitadas no item “Procedimentos de Pesquisa”, quando se enfatizou que a pesquisa centra-se na análise qualitativa dos dados, sem a pretensão de representatividade estatística. Além disso, como também já exposto, é preciso notar que os trabalhadores entrevistados foram escolhidos por quadros dirigentes da empresa e as entrevistas foram feitas dentro das instalações fabris. Mesmo estando certos de que não houve, de forma alguma, intenção de encaminhar para entrevista apenas os sujeitos mais afinados com a filosofia empresarial, é importante registrar que, em tais situações, até inadvertidamente, a tendência é escolher aqueles trabalhadores mais próximos da administração. Nesta análise, deve-se sempre estar alerta para esse viés, o que, por outro lado, torna mais significativas as expressões de conflito registradas, em que pese sua menor frequência.

De outra parte, todos os depoimentos de adesão à reestruturação produtiva e organizacional não encobriram o registro da estratégia aparentemente mais sistêmica, que vem colada às inovações introduzidas, tornando-se mais evidente, ao que parece, a partir de

1996, quando assume o novo presidente e as transformações entram em fase de consolidação. As novas ações levaram a várias realocações e demissões de muitos dos empregados na empresa. Um dos resultados produzidos nesse cenário parece ser o fortalecimento de um “fantasma da demissão”, que ameaça constantemente os trabalhadores. Já se mencionou anteriormente, neste texto, o fato de que a referência ao contexto de desemprego foi muito freqüente entre nossos entrevistados. No entanto, é mister aclarar que tal “fantasma” tem sua base concreta no movimento de aumento do desemprego no Brasil, de um lado, e, de outro, no difícil momento pelo qual passam as indústrias no país, especialmente, a partir dos anos noventa. Assim, a iminência do estar desempregado parece ser um traço dos trabalhadores em geral, mas que é aproveitado pela empresa na construção de sua cultura organizacional.

Nesse contexto, o processo de *lay-off*, já referido anteriormente, é um exemplo muito elucidativo do espectro de demissão e da valorização da qualificação como importante componente da nova cultura organizacional. De fato, a aceitação do *lay-off* está muito calcada na oportunidade de maior qualificação através do treinamento disponível para os operadores incluídos naquele programa. Ou seja, a ameaça de desemprego, que ronda os trabalhadores indicados para o *lay-off*, e a diminuição considerável do salário durante os quatro meses de duração do programa aparecem mitigados no discurso, ou contrabalançados pelo elogio da oportunidade de qualificação extra.

Esses dados parecem confirmar a hipótese já discutida por Castro, segundo a qual a qualificação, na nova forma de organização do trabalho no chão da fábrica, constitui elemento fundamental “na barganha política pelo consentimento do trabalhador individual, ampliando seu comprometimento com os objetivos da empresa” (Castro, 1997, p.39). Se considerarmos, adicionalmente, que o processo de qualificação não é constituído apenas pela inclusão de novas habilidades e conhecimentos ao repertório do trabalhador – mas refere-se, também, ao reconhecimento social do repertório existente – sem dúvida, o novo paradigma adotado pela indústria em questão, ao valorizar simbolicamente o saber operário, cria um importante instrumento, de natureza política e psicossocial, para a obtenção da adesão do empregado aos interesses empresariais. Confirma-se, assim, a hipótese enunciada.

Outros depoimentos, todavia, indicam que a equação “mais qualificação = maior adesão aos interesses empresariais” não é infalível. Pelo menos no caso do *lay-off*, o discurso da aceitação é perturbado por outras declarações que indicam rejeição e conflito,

como nos depoimentos abaixo.

...não é voluntariado [ir para o *lay-off*]. O supervisor escolhe. E, está bem, não é obrigado. Só que se você não vai, automaticamente você vai [ser mandado] embora... Já aconteceu. Acho que é o lado correto: se deixar à vontade “vai quem quer”, não vai ninguém. Então, se não tomar uma certa disciplina... “você foram escolhidos, vamos participar, vamos contribuir...” Porque às vezes, a pessoa [diz] “não quero, não vou”, quer dizer que a pessoa não está andando junto com a empresa... É para tentar a sobrevivência nessa crise enorme. Então, você tem que andar junto. (...) Ele [*lay-off*] é preocupante. Para quem está e para quem não está. Para quem está [no *lay-off*] o ruim é que reduziu 50, 60% o salário. O pessoal fica meio nervoso. Os benefícios [concedidos pela empresa] continua normalmente. Diferente você falar “tá bom, você não tem o *lay-off*, 300 pessoas estão sobrando, vou ter que dispensar essas 300 pessoas”. Seria uma situação mais ruim... tem pessoas que não estão vindo [para o *lay-off*], estão faltando... quer dizer, que o pessoal não está levando a sério. Está achando que é palhaçada, uma brincadeira...

(líder na chaparia, 25 anos, 2º grau completo)

Você acaba vendo que o pessoal também... ninguém tem sangue de barata: “pô, estou ganhando nada, venho aqui, palestras, sentado numa sala, tal”. O pessoal de fábrica não está acostumado. É a mesma coisa que prender um passarinho que está solto na natureza. Ele chega ali, não está acostumado ficar dentro de uma sala. Ele está acostumado a andar, fazer o serviço dele lá embaixo. Então, é um sacrifício grande e não está ganhando bem...

(soldador especializado/treinamento, 42 anos, terminando 1º grau)

Os depoimentos acima sugerem que os trabalhadores encaminhados ao *lay-off* podem experimentar um sensação de deslocamento em relação a seu grupo de pertencimento, ou seja, os colegas de trabalho, na medida em que não estão empregados, nem desempregados. O *lay-off* aparece, assim, como uma espécie de “purgatório” do qual se pode migrar tanto para o “céu” (retorno à fábrica) quanto para o “inferno” (demissão).

Adicionalmente, é interessante notar uma contradição que parece permear o cotidiano dos trabalhadores em sua forma de ser. Como já se comentou, o discurso oficial enfatiza que, em face da inexorabilidade da competição mundial, derivada da globalização, os “inimigos externos” precisam ser combatidos por um time coeso e cooperativo, uma vez que, se a empresa fracassar, todos perecerão: empresa e trabalhadores. A solidariedade entre trabalhadores é, pois, mediada pela produção, que passa a constituir um “cimento ideológico”, estabelecido a partir das metas da empresa, metas fixadas por meio de processo do qual participam os trabalhadores. Trata-se, assim, de uma solidariedade despolitizada, que se torna peça funcional estratégica na gestão empresarial. Por outro lado, ao se apontar a inexorabilidade das terceirizações, realocações e demissões no mercado, em geral, a empresa cria um ambiente de instabilidade diante do externo, o que passa a favorecer a emergência de uma competição agressiva entre os trabalhadores. Se o espectro

da demissão ronda a vida dos trabalhadores, a concorrência interna torna-se acirrada e cada um busca sair-se o melhor que puder, conforme as regras impostas pela nova estratégia.

Nesse cenário, percebe-se, nos relatos, um tom de censura dirigida àqueles trabalhadores que somente desempenham uma determinada função. A qualificação para mais postos é incentivada pela empresa, que fornece treinamento e certificações, garantindo a “polivalência” que facilita a gestão da força de trabalho, inclusive aumentando as relações de competitividade intraclasse.

Além disso, a valorização do nível de escolaridade *versus* valorização da experiência divide os trabalhadores e estabelece uma competição entre gerações, constituindo-se em fonte de conflitos. Por exemplo, há cargos, como “analista”, ocupados por pessoas mais velhas, de pouca escolaridade, mas grande experiência. Quando, para a mesma função, são admitidos jovens escolarizados ou com cursos técnicos correspondentes, uma tensão é criada, que pode minar a decantada solidariedade da equipe.

Problema análogo parece ocorrer na relação entre alguns supervisores – que chegaram ao cargo por tempo de experiência e domínio das técnicas produtivas – e subordinados mais escolarizados. Ou seja, há supervisores, há muitos anos trabalhando na empresa, que apenas completaram o 1º grau. Às vezes, podem confrontar-se com subordinados mais jovens que estejam cursando faculdade ou até já concluído o curso superior. Tal situação, como é de se esperar, pode gerar dificuldades.

O antagonismo geracional entre trabalhadores, que contrapõe a experiência à escolaridade, torna-se mais explícito quando os mais velhos e experientes (e menos escolarizados) recusam a possibilidade de que os mais jovens, diplomados e exercendo a mesma função, recebam salários maiores ou iguais aos seus:

Eu não concordo também que eu tô aqui há 10 anos de analista, por exemplo, e vem uma pessoa que fez o curso de analista lá fora e vai entrar ganhando igual a mim ou mais que eu. Acho que tá errado. Acho que ela deve começar, deve ter aquele degrau pra subir, fazer por merecer, né?

(coordenador, 42 anos, 2º grau completo)

Os mesmos conflitos entre gerações – esgarçando a solidariedade grupal enfaticamente propagada e valorizada – também surgem com sinal invertido, manifestando-se na explicitação de preconceitos dos mais jovens em relação à geração anterior (“são os mais velhos ... a gente percebe que têm uma mentalidade que não condiz”). Essas referências parecem dirigidas a funcionários mais antigos que não aceitam o acúmulo de tarefas. Pode-se levantar a hipótese de que esses veteranos, acostumados a

estabelecer uma relação direta entre um determinado posto de trabalho e respectivo salário, não estão muito dispostos a trabalhar muito mais pelo mesmo ganho. Os mais jovens, porém, provavelmente já incorporaram o “espírito dos novos tempos”.

Assim, o jogo de ocultamento dos conflitos e das relações de poder, estabelecido pela nova cultura organizacional, não é suficiente para controlar todas as situações. Ou seja, o discurso dominante das relações mais democráticas defronta-se com antagonismos diversos, persistindo também conflitos hierárquicos básicos, que nem sempre podem ser escamoteados. A fala seguinte é bem ilustrativa a respeito.

...muda, muda [as relações com colegas, após uma promoção]. Muda porque você tá trabalhando no meio deles e depois tá trabalhando assim, mais uma forma de ajudar a administração, a supervisão com relação a eles. Muda a forma de eles verem você um pouco. Porque antes você estava no meio deles, eles eram mais livres pra falar de certas coisas, vamos dizer assim ... no bom sentido, né? E...agora... as pessoas evitam comentar certas coisas porque acham que você vai contar pro supervisor porque você é uma pessoa mais ligada a ele. Não é bem isso que acontece, né? Porque lá todo mundo é livre pra falar qualquer coisa, independente da pessoa, né?

(analista de qualidade, 20 anos, cursando 3^o grau)

Os casos aqui discutidos, referentes à heterogeneidade de interesses dentro da classe trabalhadora, exemplificam bem aquilo que Castro (1993b) define como “o campo das tensas relações intraclasse, implícitas nas barreiras de acesso a credenciais que definem coletivos como qualificados e com as quais esses mesmos coletivos defendem suas posições relativas” (p.218). Neste ponto, parece conveniente colocar em destaque uma histórica distinção entre trabalhadores e a forma como ela vem sendo tratada na empresa estudada. Trata-se da separação entre pessoal de chão de fábrica e pessoal administrativo.

Argumenta-se hoje que a diferença entre *white collars* e *blue collars* está muito atenuada, em vista da crescente exigência de mais escolaridade para o trabalhador de chão de fábrica e do novo conteúdo de seu trabalho – que requer agora, explicitamente, que o operador manipule símbolos de variada complexidade, aproximando, assim, o nível de suas tarefas daquelas desempenhadas por seus colegas da administração. No entanto, alguns depoimentos nos mostraram que, se as exigências objetivas para os dois tipos de trabalho podem estar se aproximando, existe, ainda uma diferenciação social, política e salarial, que o discurso da democracia interna não consegue escamotear totalmente. Um exemplo claro vem do depoimento de um trabalhador, que disse sentir-se muito desconfortável por ser enquadrado no regime horista, mas desempenhando as funções de “analista de confiabilidade”, no edifício da administração, no qual realiza tarefas ligadas ao

desenvolvimento de *softwares*, sendo, ainda, coordenador de redução de custos, fazendo jus, no seu entender, por estar de acordo com as regras da empresa, à condição de mensalista.

[Se passasse a ser registrado como mensalista, na função exata que exerce] dá uma diferença de uns R\$ 900,00 mais ou menos [para mais, no salário]. E... tem outras coisas também... E a gente, na minha área que é uma Divisão, tem secretária, tudo, a gente tem uma liberdade como se fosse de mensalista, mas a gente não é. Por exemplo, a gente pode chegar... mensalista não é controlado o ponto de entrada e de saída. Eles controla assim, agora, horista é na risca, não tem jeito.

(analista de confiabilidade/informática, 23 anos, cursando 3º grau)

Como contraponto a esse registro, percebe-se que a diferença gritante entre horistas e mensalistas parece ter sido resolvida “salomonicamente”, diante da queixa de um trabalhador em um dos encontros anuais entre funcionários e dirigentes.

Na portaria, também, era só horista que era revistado. Aí, que uma vez por ano tem o ECO, é o encontro dos empregados com os dirigentes. Aí, o cara perguntou porque só nós somos revistados e o resto do pessoal não... sendo que o cara com uma maleta tão grande, que ele nem usa aquilo lá, vai saber o que o cara está levando... Então, agora todo mundo é revistado.

(soldador especializado/treinamento, 42 anos, terminando 1º grau)

No entanto, a distância entre o grupo do chão de fábrica e o grupo do escritório aparece em situações mais delicadas, como mostra a seguinte fala:

Soldador, analista, porque escritório é outra coisa, escritório não se envolve... Mas parte de fortalecer nosso grupo, porque na verdade nós somos todos metalúrgicos. Pode ser o que for. Esse tipo de ajuda nós não tem. Como eu falei, antigamente nós fazia a greve, tinha que se virar com eles. Aí, ia todo mundo embora, depois começava a voltar todo mundo. Hoje, você tem uma assembléia lá [na porta da fábrica], desce todo mundo do ônibus, dois minutos está todo mundo entrando. Fica só a turma da fábrica... O pessoal da fábrica é o pessoal da fábrica, do escritório é do escritório. Na realidade, o aumento que nós pegava [a partir das greves, quando estas eram comuns nas relações de trabalho] eles pegava também. Só que quem lutava era nós... [Atualmente é] a mesma coisa. Não mudou nada. Qualquer participação em base de assembléia, eles não... raramente o pessoal fica junto com... Eles fica lá, um entra, outro entra, quando começa a entrar [é] que nem boiada. Aí entra embaixo de vaia.

(soldador especializado, 40 anos, cursando 1º grau)

Esse depoimento parece confirmar, mais uma vez, o motivo porque, historicamente, são diferentes as condições de trabalho para operários/operadores horistas e para os mensalistas da administração. Sabe-se que o pessoal administrativo sempre serviu como amortecedor dos conflitos entre o pessoal de chão de fábrica e os empregadores. Quando há tensão, os mensalistas (da administração) aderem, quase invariavelmente, ao empregador.

Nesse cenário, sempre interessou aos dirigentes manter diferenciação de condições de trabalho e das recompensas simbólicas entre os dois grupos (*white collars* x *blue collars*), de modo a garantir a lealdade do pessoal administrativo. Assim, o atual enriquecimento das tarefas dos operadores e sua maior escolaridade talvez não sejam suficientes para quebrar as históricas barreiras. Diferenças sociais e políticas, embora talvez atenuadas, parecem persistir. Destaca-se, no entanto, que tais diferenças entre os mensalistas e horistas não derivam imediatamente das transformações ocorridas com a reconversão produtiva, mas que assumem novas formas, bem como nova dinâmica, posto que os primeiros querem manter seu *status* historicamente produzido, enquanto os segundos pretendem ascensão na hierarquia da empresa.

A análise da constituição da nova cultura organizacional e da reeducação do trabalhador não poderia prescindir do exame da complexa relação trabalhador-sindicato-empresa, pois sabe-se que essa relação tem papel importante tanto na formação do trabalhador quanto na estratégia empresarial de gestão da força de trabalho. Assim, a autoproclamada “administração democrática” exerce forte coerção sobre trabalhadores no que concerne à sua organização em torno de reivindicações classistas. Um trabalhador deixou claro que pode haver retaliações contra grevistas, com demissões logo após o prazo acordado de garantia de emprego. Outros depoentes mencionaram o tabu de certos temas, como salário ou política sindical.

A gente paga o sindicato...[para usar] um pouco os benefícios que eles dá, mas em base de... luta por aumento de salário, isso aí, para mim, não resolve nada. Por que..., veja bem, você vai lutar por um aumento, na realidade, você faz uma greve, quem é que vai pagar o ato pela greve... é a pessoa que trabalha, que precisa. Então, não tem uma coisa firme... Você trabalha dois, três meses [depois da greve], acabou aquele prazo de estabilidade de emprego, começa a mandar nego embora. Quem ganhou com isso? O sindicato ganha, porque na verdade os funcionários...

(soldador especializado, 40 anos, cursando 1º grau)

Não, eu não tenho [subordinado que seja sindicalizado]. Mas mesmo que eu tivesse, também, ou ignorava, porque a gente sabe que aqui dentro não pode fazer política... Mas se eu tivesse alguém de sindicato, para mim era normal também. Nada contra, só não gosto... O que eu me referi é a sindicato, com esse negócio de política, tá? Então a pessoa do sindicato ela fica com buxixo dentro da fábrica, não, isso não leva a nada. Mas na minha área não tem nenhum do sindicato.

(coordenador, 42 anos, 2º grau completo)

Alguns interlocutores estavam cientes da grande mudança da política sindical na última década, a qual passou, em muitos casos, de ações combativas para ações

cooperativas com os empregadores. A nova relação empresa-sindicato constitui importante elemento da nova cultura organizacional. No entanto, as diversas conseqüências deletérias dessa mudança, em relação às lutas reivindicatórias e à solidariedade de classe, não passam inteiramente despercebidas pelos trabalhadores, embora alguns de nossos entrevistados vissem com bons olhos a nova postura sindical.

Em alguns depoimentos, foi interessante notar a diferença do conteúdo da solidariedade de classe em dois períodos diferentes das relações de produção. Em época em que a correlação de forças permitia o conflito explícito, os desvios punidos pelo grupo de trabalhadores diziam respeito à não adesão à greve. Agora, em um contexto de alto desemprego, baixa mobilização e fraca ação sindical, há indicação de que se deve ser solidário ao grupo no que diz respeito à submissão às medidas de flexibilização dos direitos trabalhistas.

No conjunto dos trabalhadores entrevistados, somente um depoimento, entre os 18 colhidos, mostrou certa clareza sobre as relações econômicas estruturais às quais está atrelada a política empresarial. Esse interlocutor questionou os limites da festejada democracia interna, indicando, inclusive, ter conhecimento das conseqüências da divisão internacional do trabalho. Percebe, também, o enfraquecimento do poder de barganha dos trabalhadores, agora submetidos a altos índices de desemprego. No início de seu depoimento, parece mostrar clareza sobre os reflexos da mundialização do capital sobre o atual paradigma das corporações mundiais.

Empresa classe mundial, só que o salário continua de país de terceiro mundo. Quer dizer, a firma é uma firma de primeiro mundo, mas o salário, na minha opinião, é de terceiro mundo ainda... Nós fabricamos melhor do que eles [matriz no exterior]. A qualidade das máquinas que fazemos aqui no Brasil é superior de qualquer outro país. Isso a gente sabe porque, de vez em quando, vem peça de fora aqui e a gente vê, compara. Então, o que é feito aqui é muito melhor que lá fora, só que o salário... eles mantêm o salário na base de Brasil.

(soldador especializado/treinamento, 42 anos, terminando 1º grau)

Em seguida, faz a crítica à postura autoritária da diretoria da empresa, na sua visão, em face do desemprego estrutural e tecnológico, que se acentua nos anos noventa.

Essa [diretoria] está muito radical... Porque ele fala “isso aqui não é tábua, isso aqui é pedra” e não adianta você provar o contrário. Por exemplo, no caso de Banco de Horas. Aqui ninguém era a favor de Banco de Horas, porque [antes] tinha hora extra. Então, o pessoal, já que não tem aumento de salário, [diz] “vou cumprir [hora extra] e cobrir alguma deficiência de salário”. (...) O desemprego, por um lado, além dele afetar, ele acaba ajudando a firma... porque todo mundo corre e tenta fazer o que a firma quer, porque senão vai ficar desempregado. E antigamente não era bem assim, quando você conseguia

sair de uma firma e entrar na outra na hora que você queria. Os cara não davam importância para o que a firma queria.

(soldador especializado/treinamento, 42 anos, terminando 1º grau)

Outros discursos são ambíguos ou apenas sugerem a insatisfação. Alguns diluem a crítica em uma generalização, sem nomear a atual empregadora.

As mais freqüentes insatisfações insinuadas nos depoimentos dizem respeito a salário. Como não tivemos acesso a dados sobre a política salarial praticada, a análise ficou restrita aos indícios detectados nos depoimentos. Ficou, então, relativamente claro que a empresa prefere investir mais em benefícios indiretos do que em salários. Estes parecem ficar dentro da faixa do mercado, talvez um tanto acima da média, enquanto outros benefícios concedidos (assistência médica, auxílio educação, clube recreativo, etc.) podem ser considerados bem superiores àqueles fornecidos por outros empregadores. Sabe-se que a tendência nacional, nos últimos anos, é de perda da massa salarial. Nesse contexto, provavelmente a empresa está, de fato, pagando menos do que costumava pagar antes da reestruturação produtiva. Com base nos dados colhidos, pode-se supor que a indústria estudada esteja privilegiando a complementação salarial por meio de vários benefícios. Além de mais econômica em diversas dimensões – inclusive porque evita o aumento das tributações que incidem sobre o salário – essa estratégia, em termos psicossociais, é conhecida como eficiente cooptadora, pois, enquanto o valor do salário pode ser sempre referido ao valor do trabalho realizado e, nesse sentido, avaliado e reivindicado, os benefícios tendem a ser considerados “um favor”, um “plus” que se deve apenas agradecer. Essa política, entretanto, não é sempre bloqueadora de uma visão mais clara das relações de poder estabelecidas: em um dos depoimentos, o trabalhador deixa claro que compreende a concessão de benefícios como estratégia compensatória por menores salários.

Como resumo da discussão deste item, pode-se dizer que as diversas facetas das relações informais no chão da fábrica tendem a integrar plenamente o trabalhador à empresa, fazendo com que os objetivos empresariais sejam compreendidos como objetivos pessoais e/ou coletivos dos trabalhadores. As restrições e resistências registradas são débeis e insuficientes para configurar uma compreensão mais crítica dos processos desencadeados pela reestruturação produtiva e pelo jogo de forças mais amplas que a sustentam.

2.4 A VISÃO DOS TRABALHADORES SOBRE SUA EDUCAÇÃO ESCOLAR E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Independentemente da idade, do grau de escolaridade alcançado e do tipo de atividade desenvolvida, a educação formal é extremamente valorizada por todos os trabalhadores entrevistados: além de ser vista como a promotora de cultura e conhecimentos, ela é fortemente associada, talvez por isso mesmo, a uma visão do mundo mais ampla e mais aberta, à maior facilidade em aprender e apreender as coisas, à capacidade de resolver problemas, dentro e fora do ambiente do trabalho, e ao sentimento de maior segurança. Na opinião dos entrevistados, sem essas possibilidades propiciadas pela educação, pelo conhecimento e pela cultura, sofre-se: com o preconceito, com a falta de comunicação com os filhos mais escolarizados, com as mudanças pelas quais passa o mundo ao seu redor e, mais especificamente, sofre-se com as mudanças que atingem a empresa e o trabalho a ser desempenhado.

Eu penso que você... culturalmente, com nível melhor e com conhecimentos atualizados, a gente não... não assusta com nenhuma situação, porque você está preparada para qualquer eventualidade, qualquer situação, você não se sente deslocada. É... você pode até encontrar, lidar de frente com o preconceito. Então, a gente estando preparada não existe as barreiras, né? Elas vão sendo derrubadas e isso só através de conhecimento mesmo, através de mais cultura, mais... uma melhor desenvoltura, tudo isso como pessoa, depois como profissional. É só ponto positivo pra nós, como profissional.

(operadora de empilhadeira, 36 anos, 2º grau completo)

Por outro lado, as transformações que atingiram as esferas da educação e do trabalho nas últimas décadas expressam-se e são sentidas de forma diferenciada pelos trabalhadores mais recentemente admitidos (em geral, mais jovens) e mais antigos da empresa (em geral, mais velhos): enquanto os últimos afirmam sentir maior dificuldade e insegurança para visualizar abstrações e lidar com problemas imprevistos no decorrer da produção, os primeiros – até porque possuem maior escolaridade – sentem-se mais seguros. Se aqueles com mais idade e com menor escolaridade tendem a valorizar seus longos anos de experiência profissional, os mais jovens não só afirmam a maior dificuldade dos mais velhos para aprender a lidar com o novo como, também, a sua resistência para tanto, já que esse novo implicaria uma mudança de atitude: um abandono das práticas às quais eles se apegaram há muito tempo e/ou a coragem para assumir que não sabem fazer uma atividade para, depois, dispor-se a aprender.

Com certeza. Ainda existem algumas pessoas na área, são pessoas antigas tipo com 20 anos de empresa, que já estão aposentado, tal. Muitos não têm a fim de estudar mais, eles já

tão em fim de carreira, como eles falam, né. Mas cê percebe a dificuldade da pessoa, sem dúvida. Que muito... antigamente, vamos dizer assim, era bem popular mesmo. Hoje, papel é o que mais tem. Controle disso, controle daquilo, gráfico. Cê chega na máquina, tem um monte de gráfico. Mas o que é isso? Se você não tem um certo conhecimento escolar, fica perdido. Tanto é, se você chegar pra pessoa e perguntar: “quantos por cento cê trabalhou hoje? É, cê produziu... quanto de peça em porcentagem se produziu?” “É, produziu, 100 peça”. É, mas 100 peça quanto dá em porcentagem? Fazer o cálculo, quanto tempo a máquina ficou parada em manutenção ou coisa desse tipo? “Mas como que faz essa conta?” Aí você tem que ensinar a regra básica, regra de três. Faz a regra de três que cê mata já... “Ah, é”. Às vezes é uma coisa simples e a pessoa não tem conhecimento, sei lá, ou não tá ligado com aquilo....

(líder na chaparia, 25 anos, 2º grau completo)

Ah, se for uma pessoa que tá parada.... é mais fácil de cê trabalhar com um que tem o colégio completo. Porque a cabeça de quem estuda é outra, porque ele procura entender o colega. Porque tem uns que tá parado no tempo, sabe. Tem pessoas que, você fala pra ele “ó fulano, você tem que fazer essa peça assim”. Aí, o que não está estudando fala “não, assim é mais fácil”. E o que está estudando “não, assim que é fácil”. Eu falo “não, assim é fácil”. É duro de você convencer uma pessoa que não tem aquela clareza dentro da cabeça, sabe, pessoas que, que não têm estudo, ela mais assim, ela age pela experiência dela que ela tem, certo? Pela experiência dela, que tem que ser do jeito que ela aprendeu, não do jeito do teórico que tá mostrando ali. Então, a dureza, a diferença é essa daí. Porque a pessoa que ela tem experiência própria ali, ela aprendeu daquele jeito ali, nessa parte é mais difícil de lidar com um que não tá estudando porque ele aprendeu daquele jeito e daquele jeito, ele não faz do outro jeito. Agora, se é um que tá caminhando pra frente, tá lutando, tá querendo aprender... Então ele aceita numa boa, “não, é assim, assim fica mais fácil”. Tá mostrando na folha de instrução que é assim, então vamo fazer assim. (...) Então, nessa parte eu concordo que o estudo vale muito a pena pelo avanço que nós tamo tendo né...

(soldador especializado, 28 anos, cursando 2º grau)

É preciso ter claro que os relatos acima transcritos foram proferidos pelos jovens. Mas, mesmo quando os mais velhos falam, por mais que eles expressem maior dificuldade para lidar com o novo, em nenhum momento deixam de valorizar a educação – seja como um bem em si, seja como necessária ao trabalho –, ainda que haja um certo desânimo para dar continuidade aos estudos.

Tá difícil, eu acho que a gente, chega uma idade, sabe, 47 anos... Eu fico pensando “será que vale a pena ainda voltar a estudar?” As minhas próprias filha me incentiva “Não pai, vamo estudar de novo”.

(tratador termo-químico, 47 anos, 1º grau completo)

Já faz quanto? De 88 pra 99? Faz onze ano que a gente já fugiu da escola, né. Então, acho que o cérebro da gente vai ficando um pouco meio atrasadão, né. (...) Eu comento com a minha esposa “óí, eu vou ter que voltar a ler, vou ter que fazer alguma coisa, senão eu não vou acompanhar o pessoal”. Porque a gente sente uma dificuldade em guardar alguma coisa. Por que? Por causa do estudo, eu parei no tempo, né. Parei, acomodei e acho que a cabeça da gente também pára e acomoda. Não vai mais pra frente, viu? E a gente vai

pegando uma idade aí, 33 anos, agora aí. (...) É, deixa a cabeça aberta, é isso o que eu quero dizer...Fica mais fácil você ler uma frase aqui agora, dali uma hora, cê vai lembrar dela, não vai precisar ler de novo. Então, e acho que quem estuda tem uma facilidade maior.

(mecânico-montador, 33 anos, 2º grau incompleto)

Ao mesmo tempo, deve-se notar que não são apenas a distância e a descontinuidade do estudo dos mais velhos que podem estar marcando a diferença entre as gerações no enfrentamento do novo modelo produtivo. As diferentes dinâmicas sociais, culturais e familiares, que serviram de pano de fundo para socialização dos mais velhos e dos mais novos, devem também ser responsáveis pelas reações, aparentemente diversas, dos dois grupos frente às inovações. Educados em outro momento, em que a escolaridade mais avançada dos empregados não se incluía entre as preocupações do empresariado, e oriundos, na maior parte das vezes, de setores sociais empobrecidos, vários dos trabalhadores mais velhos ostentavam, até há pouco tempo, escolaridade correspondente apenas às quatro primeiras séries do ensino de 1º grau, ou menos. O investimento das empresas brasileiras, no geral, e da investigada, particularmente, em treinamento e na elevação do nível educacional dos empregados da produção, não era, nesse período, uma prioridade.

Portanto, a construção do conhecimento, no sentido amplo e no profissional, especificamente, se fez na base do senso comum, da tradição oral e da prática e é com ele que vários dos profissionais mais velhos se defrontam com as máquinas e com as relações no interior da fábrica.

A progressiva e relativa substituição do “trabalho de fabricação” pelo do “controle da máquina” e mesmo pelo controle de fatias mais amplas do processo de trabalho, fenômenos intimamente ligados à automação, exige desses trabalhadores conhecimentos e habilidades que não apenas sua escolarização, mas suas condições de vida, não lhes permitiu desenvolver, limitações que procuram suprir com seus saberes da prática – que, aliás, acabaram se revelando necessários, ainda que insuficientes, para o enfrentamento dos “eventos” ocasionados exatamente pela automação e flexibilização da fábrica. Não causa espécie, portanto, que valorizem esses saberes em torno dos quais construíram sua identidade e orgulho profissional. Não obstante, pressionados pelas mudanças e estimulados pela empresa (que, inclusive lhes paga cursos supletivos de nível fundamental e médio) tais trabalhadores estão voltando à escola, não porque não saibam se conduzir

adequadamente frente a um novo equipamento, quando orientados, mas porque não sabem fazê-lo com a autonomia que as circunstâncias requerem e a empresa obriga.

As mudanças que impactaram o chão da fábrica nas últimas décadas, advindas principalmente dos sistemas informatizados e das mudanças organizacionais aí introduzidas, parecem não revelar um consenso no que se refere à maior facilidade ou dificuldade de se lidar com elas. Pelos depoimentos colhidos, acredita-se não ser possível generalizar os efeitos das novas tecnologias para o trabalho como um todo, sem especificá-lo. Em outros termos, não faz muito sentido dizer que os trabalhos tornam-se mais fáceis ou mais complexos com as inovações tecnológicas. As empresas comportam uma variedade tão grande de atividades, ainda que se considere apenas o setor de produção, que se torna impossível afirmar que todas elas exigem maior capacidade de abstração, mais raciocínio, mais criatividade, etc. e, conseqüentemente, níveis mais altos de educação formal. Nesse sentido, vale observar os relatos abaixo, referidos a funções diferentes.

Entrevistador: E você acha que pra fazer isso era importante ter o 2º grau ou a 8ª série chega? Tô imaginando que lidar com micro, entrar no programa tenha alguma dificuldade, ou não?

Operadora de empilhadeira, 36 anos, 2º grau completo: Não, o sistema é muito simples. Muito simples e muito prático. Muito bem... muito bem programado.

Entrevistador: Então, uma pessoa com menor escolaridade também opera isso?

Operadora de empilhadeira: Acessa facilmente.

Entrevistador: No setor de mecânica, se você não tivesse o 2º grau ou não tivesse o 1º grau, você conseguiria trabalhar? Fazer aquele trabalho que é feito lá?

Mecânico-montador, 33 anos, 2º grau incompleto: É, pode ser que a gente faria, mas é meio, muito, muito, muito difícil. (...) É difícil, é difícil mesmo. Tanto na parte de mecânica como agora que eu tô fazendo esse treinamento de analista, né, é muito difícil. Porque geralmente, eu acho, quem já estudou, até o 1º grau, já tem um pouco mais, a mente um pouco mais aberta, né, do que as pessoas que fizeram até o 3º, que fizeram só até o 3º ano do escola. Fica mais fácil pras pessoas pegar alguma explicação, alguma coisa. Acho que a mente fica mais aberta, viu, pra quem estuda.

É importante notar que essa heterogeneidade depende não só do tipo de trabalho desenvolvido, mas também da idade, do grau de escolaridade e da antigüidade no serviço daquele que o executa – que podem propiciar maior segurança para o início de uma nova atividade ou, muito ao contrário, maior resistência para com o novo. Essas outras características só corroboram o fato de que não há correspondência estreita e direta entre o nível de escolaridade e o grau de complexidade da tarefa: a introdução de uma mesma tecnologia pode ser sentida e manejada de forma muito diferente por duas pessoas que tenham a mesma escolaridade, por exemplo. Assim, a aparente contradição entre a mesma exigência de alta escolarização para tarefas técnicas de diferentes níveis de complexidade

pode ser explicada pelo fato de que, se há heterogeneidade na base científico-tecnológica da produção, há também uma exigência universal de certos comportamentos e atitudes dos trabalhadores, que devem agora exercer diversas funções e serem capazes de autocontrole e de autonomia.

De qualquer modo, mesmo quando uma certa inovação técnica é associada à maior facilidade de execução do trabalho e, portanto, com exigência de menor escolarização, a educação formal continua sendo extremamente valorizada pelos motivos acima mencionados – propiciadora do desenvolvimento de novas idéias, para a capacidade de resolver problemas, etc. – e também pelo fato dela estar associada à transmissão de comportamentos e atitudes necessários para a convivência social e, mais especificamente, para a participação em reuniões de trabalho – uma prática hoje recorrente na empresa. Ou, como disseram, de forma sintética, vários trabalhadores, porque “abre a cabeça, ou a mente”, não apenas do ponto de vista cognitivo, mas também das relações com as pessoas, facilitando-as. Assim, o desejo de continuar os estudos é manifesto por todos, como uma condição para não “ficar parado no tempo”, para tornar-se uma pessoa realizada ou para aprimorar-se profissionalmente.

Nós sentimos a falta, né, do conhecimento, a falta de cultura. Então, nós sentimos essa falta em nós mesmos. Nós estamos buscando isso, nós estamos abrindo, né, nosso caminho mesmo, de qualquer forma, a gente tá buscando... (...) Sempre pensei assim e me arrependo, não digo arrependimento, não é a palavra adequada. Mas eu sinto é... um pouco de não ter terminado a minha escola. E, talvez, se eu tivesse terminado, eu taria dando continuidade até hoje. Então eu sinto não ter conseguido ainda o 3º grau, uma especificação melhor, uma profissão definida. Eu sinto isso, eu sinto de mim mesma, como pessoa, de não ter... (...) Mas não, não como profissional, mas como pessoa realizada, porque eu acho que nós temos capacidade para termos o 3º grau. Qualquer, qualquer brasileiro, nós só precisamos das oportunidades mais aparentes.

(operadora de empilhadeira, 36 anos, 2º grau completo)

Também é muito interessante notar que os trabalhadores mais velhos que expressam a vontade de continuar os estudos nem sempre o fazem com um objetivo específico relacionado ao trabalho – por exemplo, uma promoção; o desejo de estudar advém, muitas vezes, da necessidade de compreender e ser compreendido nos diálogos da vida familiar, ou seja, de poder manter, dentro de casa, uma conversa de igual para igual com a esposa e com os filhos e/ou filhas que já o ultrapassaram em termos de escolaridade.

No trabalho? Refletiu assim que você pode discutir mais né? Cê tá sabendo, cê participa de debate essas coisa. Agora, na parte de casa, a gente conhece, porque às vezes, a mulher, as menina minha tá fazendo colegial, as outra minha tá na 5ª série. Então, a gente tá sempre ajudando, com coisa que com o 4º ano eu não podia nem discutir com a menina de 5ª série.

(soldador especializado, 40 anos, cursando 1º grau)

A valorização da educação pelos mais velhos também é percebida na insistência com que grande parte deles fala para seus filhos darem continuidade ao estudo e nunca abandoná-lo em nome do trabalho, ainda que isso implique sacrifícios econômicos à família. Essa situação é relativamente diversa daquela vivenciada por esses pais-trabalhadores que, não raro, foram obrigados e/ou incentivados por seus pais a trocarem a educação pelo trabalho.

Então, a gente... sei lá se é por falta de incentivo. Porque, se cê tem uma pessoa que tá sempre ali “cê tem que estudar, vai estudar”... Então, naquele tempo lá, os pai não falava isso aí. Tanto que eu parei na 5ª série e ninguém... falei “vou trabalhar, né”. Então, não teve aquele... não é falha deles também, não tô querendo culpar ninguém por... porque a realidade, aquele tempo, a pessoa falava que o serviço era mais importante, né. (...) Hoje, hoje eu não penso assim nem... Hoje as minhas meninas, eu fico lá “vai estudar”, “cê estudou hoje?”, “vai estudar”, eu falo direto isso aí. Então, eu procuro acompanhar as coisas dela de escola pra ver se elas vão fazer, estudar, né. Porque se não, fica que nem eu, 40 anos e tendo que batalhar pra não perder a boca aí.

(soldador especializado, 40 anos, cursando 1º grau)

Por outro lado, se os estudos dos mais velhos parecem ter sido prejudicados pela situação financeira ou pelo fato de seus pais valorizarem o trabalho mais do que a educação – às vezes até em detrimento desta –, isso não significa que a situação oposta não esteja presente: há jovens que também tiveram que trabalhar para ajudar seus pais e há também trabalhadores mais velhos cujos pais prezavam a continuidade dos estudos.

Contribuíram porque, apesar de eles não serem alfabetizados, né, a alfabetização bem eficiente... mas eles sempre insistia pra que a gente não fosse igual a eles. Eles deram muita força pra que gente continuasse estudando pra ter um nível de formação melhor do que a deles.

(soldador especializado/treinamento, 42 anos, terminando 1º grau)

Todavia, essa valorização da educação não é consensual. Para um dos trabalhadores entrevistados, se a educação é vista como propiciadora de acesso a conhecimentos úteis na produção flexibilizada, nem sempre o é do ponto de vista da socialização: “a escola ensina como se posicionar diante de um papel, mas de como eu me comportar dentro de um grupo...é a educação sua [que realmente conta]”. Ou seja, a forma de ser, como pessoa, nos planos ético-moral e social, é atribuída à forma pessoal pela qual cada um aprendeu a

relacionar-se com os outros. É claro que há, nessa opinião, distorções e percepções não claras pois o evidente papel socializador que a escola exerce ficou obscurecido. Tradicionalmente, os segmentos mais conservadores da sociedade sempre priorizaram a família como principal formadora ética e moral das crianças e adolescentes. Essa parece ser uma representação social bastante arraigada. No entanto, sabe-se que não é possível reservar à escola apenas o desenvolvimento cognitivo da criança. Elementos afetivos, éticos e morais estão sempre envolvidos na aprendizagem dos conteúdos curriculares e na vivência dos alunos no ambiente escolar.

Com relação aos conteúdos específicos transmitidos pela escola formal, a maioria deles não é vista como estreitamente relacionada ao trabalho desenvolvido, mas como pré-requisito básico, como suporte para o desempenho de qualquer atividade. No entanto, Português e Matemática aparecem como as disciplinas que, de fato, interferem no trabalho ou como instrumentos fundamentais para o bom desempenho de diversos tipos de tarefas.

Tem, tem pessoas que a gente verifica que tem pessoas que tão mais.... Quem tá, quem tem o 3º colegial e quem tá mais estudado, você percebe que tem mais facilidade de compreender muitas coisas que a gente tá conversando. Mesmo não sendo assuntos diretamente ligados a coisas de escola, matemáticas, é mais fácil de eles compreenderem os sistema, vamos supor, de montagem de alguma coisa. (...) Então, o pessoal mais antigo, o pessoal que parou de estudar verifica que começa a falar alguma coisa de interpretação de desenho, “por que que esse desenho tá com essa dimensão aqui? Não era pra ser essa?”, a pessoa não consegue entender. Aí, quem... ao passo que quem tá estudando, quem tá fazendo supletivo aqui, a pessoa, por ela tá exercitando mais a mente, é mais fácil da pessoa compreender algum problema. Tipo, a gente passou bastante desenho pra eles que eles nunca tinham visto, desenho de outras áreas, né? Então, pra pessoa compreender aquele desenho, muitas vezes, eles entendem, só que algumas vezes é mais devagar, tem que explicar um pouco mais a coisa, porquê daquele desenho ser daquele jeito, o que encaixa, o que não encaixa. Quem tá fazendo supletivo, o pessoal já tá estudando mais aí, eles bate o olho, já conhece, quem vem do SENAI, bate olho já conhece melhor.

(operador CNC/treinamento, 22 anos, terminando 3º grau)

Já os cursos desenvolvidos no SENAI ou em escolas técnicas são aqueles que, de fato, mais influenciam diretamente o trabalho realizado – como, aliás, era de se esperar, já que esses cursos são conhecidos pelo seu caráter instrumental. A presença do SENAI nos relatos dos trabalhadores é muito marcante e ele se apresenta como um meio de entrada no mercado de trabalho, como o início mesmo da vida profissional.

Entrevistador: Quem está no SENAI sempre está preocupado de trabalhar na seqüência?
Operador CNC/treinamento, 22 anos, terminando 3º grau: Sim. Bom, eu acredito que sim. Que eles tavam. Porque quando a gente tá lá dentro, eles sempre se preocupava em procurar alguma empresa pra dar seqüência ao trabalho. Eu sempre procurava arranjar um emprego pelo SENAI. Pra sair do SENAI empregado, no caso. E quando vinha, mandavam

cartas. Normalmente, quando tavam acabando o período do SENAI, mandavam currículos pra empresas da região pra tentar emprego.

Além dessa relação do SENAI com a inserção no mercado de trabalho, grande parte dos ex-alunos dessa instituição afirma que os cursos aí oferecidos dão uma boa base técnica que facilita tanto o contato com os instrumentos quanto a maneira de desenvolver as tarefas específicas relacionadas ao ambiente e ao maquinário próprio de cada empresa; já os que não passaram pelo SENAI demoram mais tempo para se adaptar à empresa e exigem um maior acompanhamento por parte do pessoal de treinamento. Ao mesmo tempo, os ex-alunos afirmam que a experiência só vai ser adquirida no próprio local de trabalho.

Entrevistador: E conhecimentos técnicos que você aprendeu no SENAI? Você poderia falar um pouco disso?

Operador CNC/treinamento, 22 anos, terminando 3º grau: Ah, no caso lá... pra entrar pra cá a gente entra, vamos supor, com base. Não entra com uma experiência mesmo prática. A gente chega a trabalhar com máquinas lá, mas normalmente são máquinas mais simples. Na minha época, eram máquinas mais simples lá. (...) Na época, não tinha ainda [o comando numérico]. Então, eu sabia o básico, eu sabia como trabalhar lá, furadeira, torno, fresas, então, eu já sabia como trabalhar lá dentro. A gente fabricava bastante peças lá dentro. Sabia como fazer ela mas não em termos de volume, em termos de maior quantidade produzida, velocidade, a gente vai pegando mais o jeito aqui mesmo. Que vem do SENAI seria mais o aprendizado básico mesmo, a gente fica com uma boa noção do trabalho que tem que fazer. (...) A gente vem com uma noção melhor. Muitas vezes a gente acaba usando certas coisas na máquina, como compensação de medida, muitas vezes se você não teve essa matemática no SENAI, cê vem meio fraco pra cá. Então, também passa pela certificação, então vai adicionando conhecimento. No caso, fica mais fácil uma pessoa que passou pelo SENAI... Sem dúvida, quem passou pelo SENAI fica bem mais fácil de se adaptar aqui, no dia a dia com a máquina, em termos de compensação de medida, vamos supor, verificar dimensões na peça, medir, têm certas alturas de peça que verificar medidas de um lado, medidas do outro, então a matemática e a certificação aqui já vai dar... quem fez o SENAI, quem faz a certificação tá mais apto a medir isso aí do que uma pessoa outra.

Com relação às manifestações dos entrevistados a respeito dos treinamentos recebidos na empresa, as reações se reportam, em geral, à sua frequência e à sua contribuição para a capacitação profissional. Esses treinamentos são entendidos como contribuições positivas para sua vida profissional, porque os capacitam para a operação de máquinas complexas, aumentam seu saber, lhes “abre a cabeça” ou ainda porque aumentam sua empregabilidade.

Da mesma forma, tende a ser encarada positivamente a exigência de elevação progressiva do nível de escolaridade. Em todos os casos, os trabalhadores parecem entender que a empresa preocupa-se com eles como pessoas, ainda que visando seus interesses próprios. Aparentemente, essa visão resulta da conjugação de uma série de

fatores: aceitação do discurso sobre a inexorabilidade das transformações atuais no campo do trabalho; satisfações derivadas do processo de capacitação técnica; e atuação pedagógico-ideológica da empresa, não percebida como tal.

Entretanto, a vontade e a necessidade de continuar os estudos não pode ser perseguida por todos que a manifestam. Em quase todos os casos, a não-continuidade é atribuída a motivos financeiros, à falta de condições para conciliar a manutenção da casa – que vai desde a ajuda aos pais ao pagamento da escola dos filhos – com um curso pago e às dificuldades pelas quais se passou no passado.

Até onde eu pude chegar, deu pra mim ir, né. Adoro estudar, sempre gostei. Se a senhora pegar meus boletim escolar, tudo, não vou dizer as melhores notas, mas sempre de 8 pra cima. Sempre um cara que gostei, me dediquei ao estudo. Toda a coisa que eu faço eu me dedico. Então, até onde eu pude chegar, o colegial técnico particular, eu cheguei. Daqui pra frente, eu sinto necessidade, sinto vontade de uma faculdade, mas não tenho condições... entendeu? Por que parou? Parou porque não gosta de estudar, detesta escola? Não, eu adoro estudar. Mas não tenho....

(líder na chaparia, 25 anos, 2º grau completo)

No decorrer da discussão precedente ficou patente que, no que tange às suas visões sobre a educação em geral, e sobre aquela a que tiveram acesso, os trabalhadores entrevistados, além de valorizarem a frequência à escola, tenderam a emitir opiniões negativas sobre si mesmos, ou as de seus familiares sobre eles, ou deles sobre membros de suas famílias, quando se defrontaram com experiências de repetência, evasão ou abandono prematuro da escola, ainda que muitos tenham feito referências gerais a dificuldades de ordem econômica que os remeteram à inserção precoce na PEA. No entanto, ainda que tenham sido mencionadas estas últimas referências, as quais apontam para determinações sociais e não individuais dos fracassos/limitações/exclusões escolares, elas não são aparentemente entendidas por eles como históricas, mas como fatalidades. Daí, talvez, o processo de autculpabilização.

Por essa razão, não basta reportar as opiniões e sentimentos desse trabalhadores quanto a seu alijamento da escola. É necessário, para não referendar a autculpabilização, destacar que são, provavelmente, mais vítimas do que responsáveis pelas circunstâncias que geraram as deficiências escolares que apresentam hoje, obrigando-os a retornar aos estudos para manter seus empregos.

Não há muito o que acrescentar ao que é reiteradamente apontado nas análises sociológicas e educacionais, ou seja, às dificuldades com que se defrontam os setores empobrecidos da população de ingressar e manter-se na escola, por razões que têm sua

origem na própria organização econômica e social do país, assim como por características da sua escola pública, única a que muitos trabalhadores, como os entrevistados, têm acesso.

Todavia, deve ser ressaltado que muitos desses trabalhadores deixaram de ir à escola porque, além das limitações já apontadas, acrescem-se pelo menos mais duas, quando se considera a época em que os mais velhos dentre eles estavam em idade de freqüentá-la:

- a) o tamanho relativamente pequeno das redes públicas de ensino, principalmente na zona rural e nos estados mais pobres do país, de onde alguns se originaram;
- b) a inexistente ou relativamente acanhada exigência, por parte das empresas e, em muitos casos, da sociedade em geral, de que trabalhadores manuais, como os entrevistados, possuíssem alguma escolaridade ou a tivessem em grau mais elevado que o antigo primário, o que estaria sendo revertido em anos mais recentes.

Corroborando esta última hipótese, está o fato de que a empresa investigada estabeleceu o 1º grau completo como patamar mínimo para admissão ao mesmo tempo que incentiva/pressiona os já admitidos a continuar os estudos. De fato, qualquer possibilidade de promoção e mesmo de permanência na empresa, para jovens e velhos, está vinculada à continuidade dos estudos.

Por outro lado, as expectativas profissionais futuras têm um ponto em comum (independentemente do recorte geracional): todos esperam permanecer na empresa, não apenas porque consideram-na um ótimo lugar para trabalhar mas, também, porque imaginam que não terão maiores oportunidades no mercado de trabalho em vista da acirrada concorrência em um contexto de desemprego cada vez mais acentuado. O medo de desemprego é recorrente.

Entretanto, se a educação é uma condição necessária para a permanência na empresa e mobilidade ascendente, dentro e fora dela, ela já não é mais a condição suficiente para tal.

Dessa maneira, se a empresa valoriza a educação e se posiciona como uma *Learning Organization*, possibilitando o acesso de todos os seus trabalhadores a qualquer curso por ela oferecido – sejam cursos para certificação em outras funções, cursos supletivos conveniados com escola particular, etc. –, ela não garante que haja uma promoção correspondente com o novo nível de escolarização atingido e/ou uma melhoria salarial. Como afirmam a própria empresa e os próprios trabalhadores, são cursos destinados a garantir a empregabilidade de cada um. Assim, qualquer trabalhador pode reivindicar ser certificado para um função que não a sua, mas não necessariamente haverá

recompensas em termos promocionais e salariais. A fala abaixo é significativa para mostrar esse processo já praticado pela empresa e que poderíamos denominar de “crédito de qualificação”:

...é todo um processo. Tem várias fases de certificação individual, cursos que você realiza aqui dentro, montador, analista de qualidade... Inclusive, uma coisa interessante, quando eu tava como aprendiz SENAI, eu já aproveitei [para] fazer o curso de analista de qualidade, embora, na época, não tinha assim perspectivas de poder usar ou não, eu já fiz esse curso. Agora, quando eu recebi a promoção, ao invés, toda a pessoa que é promovida a analista ela tem que passar por esse curso, como eu já tinha feito isso como aprendiz, eu não precisei passar por novo treinamento e não precisei usar crachá. Então, eu já me preparei antes pra quando eu for promovido, eu já tinha as qualificações exigidas, vamos dizer assim, pelo cargo. Novo cargo.

(analista de qualidade, 20 anos, cursando 3º grau)

Isso que se pode denominar “crédito de qualificação” expressa um dos aspectos mais recentes na relação entre o mundo do trabalho e o da educação: atualmente, a pressão por maior escolaridade está cada vez mais forte, sem que haja, entretanto, perspectivas de emprego, de estabilidade e crescimento profissional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O amplo conjunto de dados reunidos pela pesquisa no âmbito da fábrica possibilitou um processo de análise detalhado e abrangente, resumido neste texto. Propomo-nos agora a desenvolver uma reflexão final com o propósito de articular as diferentes categorias de análise, tornando mais claros os avanços alcançados, as questões que restaram e as novas indagações que surgiram a partir do cotejamento entre a empiria levantada e os referenciais teóricos utilizados.

Os resultados mostram que, em meio ao cenário nebuloso dos novos atributos exigidos aos trabalhadores pelo regime de acumulação flexível, nosso foco de análise permitiu-nos delinear algumas das inter-relações da construção social da qualificação profissional, confirmando diversos aspectos já incluídos na literatura, levantando algumas questões e clareando outros ângulos daquela construção.

Inicialmente, registrou-se que hoje, seja para aqueles que estão no chão de fábrica, seja para aqueles que desempenham funções no setor administrativo, o papel da empresa tende a ser muito determinante na construção do novo “ser trabalhador”. Os treinamentos técnicos específicos realizados dentro da indústria têm importante papel. Viu-se que a constante exigência empresarial de atualização técnica e de ampliação da polivalência

funcional – atualização e polivalência possibilitadas por variada oferta de cursos de treinamento e decorrentes processos de “certificação” – são demandas e oportunidades bem recebidas pelos trabalhadores, de tal forma que muitos freqüentam voluntariamente aqueles cursos, almejando variadas “certificações”, sem que, no plano imediato de suas atividades, as novas habilidades sejam de fato requeridas. Na verdade, os trabalhadores estão imbuídos da necessidade de aumentar suas chances de permanecer ou “subir” na empresa (competindo com colegas) ou, em caso de demissão, competir de forma privilegiada no mercado de trabalho, ou seja, estão convencidos da validade da tese da “empregabilidade”, segundo a qual, como já discutido, é o próprio trabalhador o maior responsável por sua condição de “empregado” ou “desempregado”. Assim, os cursos de treinamento e as diferentes “certificações” conferidas têm significado básico na construção da qualificação – e não só pelos conteúdos técnicos veiculados, mas também pela marca distintiva que emprestam aos trabalhadores mais treinados e “certificados”, considerados mais ativos, dinâmicos e competitivos.

Além dos treinamentos, outros processos, menos formalizados, parecem garantir melhor a emergência de subjetividades adequadas à nova forma de produção. Como se viu, os valores da empresa são freqüentemente “bombardeados” sobre os trabalhadores de diversas formas. Há imensos painéis na fábrica, onde esses valores – resumidos em “slogans” – ficam constantemente à vista. Vídeos, reuniões periódicas da alta direção com todos os trabalhadores, palestras encomendadas a especialistas de diversos tipos – economistas, psicólogos, administradores – são regularmente programadas. Reuniões diárias entre chefes de setores e trabalhadores também são arenas disponíveis para a mobilização das disposições psicológicas do trabalhador com vistas à sua adesão aos valores e aos objetivos empresariais. O envolvimento da família nesse processo se dá por diferentes canais: desde palestras sobre temas sensibilizadores dos pais (problemas da educação de adolescentes, saúde das crianças, etc.), até possibilidade de freqüência ao clube da empresa, festas de confraternização e “o dia da família”, quando os cônjuges e os filhos vêm à fábrica para observá-la em pleno funcionamento, dando materialidade à importância do trabalho do pai ou da mãe dentro do conjunto imponente, extremamente limpo e meticulosamente organizado da indústria.

Evidentemente, toda essa estratégia psicologicamente envolvente vem também permeada de certas vantagens materiais disponíveis aos trabalhadores: assistência médica diferenciada, cesta básica, financiamento da educação, etc. Mas não é só isso. Constatou-

se também que as novas exigências apresentam aos trabalhadores reais oportunidades de aquisição de novos conhecimentos (no mínimo, oportunidade de lidar melhor com o simbólico: por exemplo, interpretar desenhos e manipular comandos eletrônicos, desde os mais simples até os mais sofisticados) e o desenvolvimento de alguns comportamentos e atitudes (iniciativa, comunicabilidade, responsabilidade, etc) que podem significar uma objetiva elevação da qualificação profissional. Um elemento de autoconfiança profissional – que pode fazer diferença no nível de qualificação – advém do fato de que agora o saber tácito do trabalhador é valorizado (pelo menos no nível simbólico, quando o operador é incentivado a dar sua opinião ou a tomar rápida decisão diante de um problema técnico inesperado). Agregue-se a isso a situação macroeconômica deteriorada (baixos salários e altos índices de desemprego) e tem-se o cenário perfeito para a construção de subjetividades muito afinadas com o novo modo de produção.

Em resumo, o que se viu foi a grande influência da empresa na construção de um certo tipo de qualificação, voltada para o desenvolvimento da capacidade adaptativa: adaptação não só às constantes inovações tecnológicas e organizacionais, mas também à insegurança do vínculo do trabalhador com a empresa, onde períodos de sobrecarga de trabalho e de estagnação se alternam. Os sistemas de “banco de horas” e de *lay-off*, como já discutido, garantem para a indústria a força de trabalho do tamanho exato de suas necessidades, sem o ônus financeiro de indenizações e pagamento de horas extras. Para o trabalhador resta a permanente insegurança e o grande esforço de qualificar-se constantemente para tornar-se o menos “dispensável” possível.

Nesse contexto, ficou muito claro, em nossa pesquisa na indústria, que a expressão de reivindicações coletivas e afiliação a associações de classe não são condições bem vistas. Há, em todo processo, uma lógica que individualiza o trabalhador, pois procura-se evidenciar que é o desenvolvimento de suas competências individuais o motor do progresso empresarial e pessoal, o que favorece a competição entre os indivíduos, bem como produz o enfraquecimento da solidariedade informada pelos interesses coletivos. Adicionalmente, nossos dados indicam a existência de rivalidades entre grupos (os mais jovens e mais escolarizados x os mais velhos e mais experientes), o que ilustra bem aquele aspecto da construção da qualificação profissional – o conflito intraclasse – o qual, como já analisado (Castro, 1995), pode restringir a alguns grupos certos tipos de qualificação.

Por outro lado, observou-se o constante apelo da empresa à solidariedade grupal (ao trabalho em equipe, à colaboração entre pares, o incentivo para que os mais experientes

“adotem” os novatos, etc.). Confirmamos, então, que “a lógica individualizante não se mostra contraditória com o fomento de outro tipo de solidariedade, aquela que apela em favor do aumento da qualidade e da produtividade e é somente dentro desses marcos que ela reestabelece o coletivo e revaloriza os processos grupais de trabalho e as trocas subjetivas” (Machado, 1998, p.84).

Nesse quadro, um certo nível de qualificação, eficientemente desenvolvida a partir empresa e/ou por ela requerida, não tem como perspectiva a expansão das potencialidades humanas e a emancipação do coletivo, perspectiva essa proclamada pelos arautos da “transformação produtiva com equidade” (ver a esse respeito, CEPAL, 1990). Ao contrário, concordamos com Shiroma e Campos (1997) quando afirmam que, para alcançar aqueles objetivos, seria necessário haver espaço para agregar “ao conjunto das competências profissionais, as competências políticas que permitiriam aos indivíduos refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, assim como na esfera pública, nas instituições da sociedade civil, constituindo-se como atores sociais dotados de interesses próprios que se tornam interlocutores legítimos e reconhecidos” (p.26). Nossos dados mostram que os trabalhadores da empresa pesquisada podem ser tratados como interlocutores competentes no âmbito técnico-profissional. Existem, no entanto, restrições muito concretas à sua formação/atuação social e política, restrições constituídas, principalmente, de estratégias de ocultamento das relações de poder e de total identificação dos interesses dos trabalhadores com os interesses da empresa. Sob nosso ponto de vista, é nesse núcleo intocado das relações no trabalho que persiste – latente ou explícita – a contradição básica que a nova reestruturação produtiva tenta minimizar.

Sabe-se que a formação mais completa do trabalhador, conforme definição acima discutida, não será desenvolvida **pela** empresa, qualquer empresa, pois contém elementos contraditórios aos interesses patronais. (Poderá, evidentemente, realizar-se **na** empresa, à sua revelia, caso as contradições de interesses se agucem e se expressem). Também não será concretizada de forma cabal pela escola, qualquer escola. No entanto, como educadores, nossa preocupação nodal é esclarecer qual o papel da instituição escolar na construção da qualificação profissional. Assim, neste trabalho, como subsídio para elucidar essa questão, registrou-se e analisou-se a visão que os trabalhadores têm da educação escolar e como a escolarização é tratada e avaliada pela empresa.

A exigência de elevação do nível de escolaridade dos trabalhadores, como uma política praticamente consensual das empresas, mesmo as de tamanho pequeno e médio,

tem sido justificada pelo setor empresarial como uma necessidade quase imanente às novas formas de organização do trabalho e à introdução de novas tecnologias de base física, na medida em que, por suposto, tais inovações, assim como as novas formas de gestão dos trabalhadores, demandariam novos atributos, de natureza mais intelectual que manual (geralmente apresentados em longas listas, de forma vaga e genérica), cujo desenvolvimento seria de responsabilidade da escola formal.

Assumindo-a, ou sendo instada a fazê-lo, a escola vê-se a braços com a necessidade de repensar sua atuação frente a essas novas solicitações que, em função do discurso ideológico e do crescente desemprego, atribuído, no geral, mais à desqualificação do trabalhador do que às políticas macro-econômicas, deixaram em pouco tempo de ser apenas empresariais para se tornarem sociais, em sentido amplo, independentemente de sua pertinência. Mas a escola, principalmente a pública, encontra, por várias razões, muitas dificuldades para fazê-lo. Talvez, por isso, se torne cada vez mais presente, no âmbito social, a reivindicação de que esta melhore sua qualidade, fazendo coro ao discurso do governo que, contraditoriamente, não cria, ele próprio, as condições para tal melhoria, remetendo-a, apesar disso, e por isso, aos profissionais da escola, aos pais de alunos e à sociedade em geral.

No entanto, apesar desse descompasso, a exigência de escolaridade ganha níveis cada vez mais altos, mesmo que, como se pôde verificar na pesquisa, conhecimentos cada vez mais aprofundados não sejam efetivamente demandados na prática das atividades do trabalho. Porque, então, tal exigência?

A literatura tem apontado uma razão de ordem pragmática, qual seja, a necessidade que as empresas têm, para disputarem espaço no mercado internacional, de obterem certificações que lhes atribua credibilidade nesse mesmo mercado. Ora, uma das exigências para a concessão de tais certificados é a de que a força de trabalho empregada ostente níveis de escolaridade correspondentes à educação básica que, no caso brasileiro, de acordo com a LDB 9394/96, engloba o ensino fundamental e médio, com base nos argumentos acima elencados.

Mas há outra razão, detectada pela pesquisa, que pode ser resumida na afirmação acima de que a escola contribui para a qualificação do trabalhador “abrindo-lhe a cabeça”. A expressão “abrir a cabeça” foi reiteradamente utilizada tanto pelos trabalhadores entrevistados quanto pelo pessoal da administração, em particular pelo Setor de Recursos Humanos da empresa. Um equivalente desse termo – a capacidade de defrontar-se com

mudanças e assimilá-las – tem aparecido na literatura associado ao nível de escolaridade dos candidatos a emprego. Assim estabelecida a relação entre nível de escolaridade e “cabeça aberta” cabe perguntar o que a expressão denota.

Nas entrevistas, seja com os trabalhadores, seja com o Setor de Recursos Humanos, seu significado não foi suficientemente explicitado, apesar das tentativas de aprofundamento, talvez porque os próprios interlocutores não tivessem clareza a respeito. Indicações imprecisas sugerem que ela é empregada para denotar desde a capacidade de ouvir e expressar opiniões até a disposição para experimentar uma alternativa não pensada anteriormente para encaminhar uma situação ou problema, passando pela capacidade de rever crenças, concepções, procedimentos, métodos e mesmo relações de forma “civilizada” e cooperativa, tendo em vista os objetivos perseguidos por uma equipe de trabalho ou pela empresa como um todo. Nesse sentido, expressões como “cabeça aberta”, “capacidade de reconhecer as mudanças e assimilá-las”, parecem ser utilizados com a mesma conotação do termo flexibilidade.

O suposto que parece operar, tanto na interpretação do pessoal da empresa investigada quanto na literatura, é o de que o nível de escolaridade mais elevado poderia ser tomado como indicador de maior probabilidade de que seu portador seja ou teria mais condições de vir a ser um trabalhador mais flexível do que outro, com menor escolarização, seja em função da posse de conhecimentos mais aprofundados, seja em função do processo de socialização desenvolvido pela instituição escolar. Sem que se estabeleçam relações mais precisas entre essas duas dimensões e o desenvolvimento da flexibilidade torna-se difícil afirmar que seu desenvolvimento resulte necessariamente no esperado. Trata-se, nessas condições, de uma aposta, todavia não destituída de sentido, se se consideram as contribuições que os estudos sobre a educação escolar têm oferecido, indicando que a aprendizagem escolar afeta positivamente o desenvolvimento intelectual e social dos alunos.

No âmbito dos dados de nossa pesquisa, é necessário notar que vários trabalhadores, ao afirmarem que a passagem pelo supletivo contribui para lhes “abrir a cabeça”, acrescentaram que a volta à escola tem lhes permitido manter relações mais ricas com os filhos cuja escolaridade é, hoje, superior à que detêm ou à que detinham até há pouco tempo e mesmo sentirem-se menos inferiores, em alguns casos, a seus subordinados.

De modo geral, confirma-se o conhecido e elevado grau de consenso – que engloba diferentes esferas, camadas e atores sociais – sobre a “positividade” da escola. Nesse

contexto, tende a ocorrer uma forte idealização da educação formal, em geral, e da disponível aos jovens hoje, em particular. Como compreende essa idealização? Há, no nosso entender, duas hipóteses a serem consideradas, não mutuamente exclusivas e, sim, complementares. A primeira delas é a de que se instaurou, no plano social mais amplo, por efeito de ações governamentais, da atuação da mídia e das condições adversas aos trabalhadores no mercado de trabalho, uma promoção exagerada das contribuições que a educação teria a oferecer não apenas quanto ao desenvolvimento econômico-social, como também em termos da solução dos problemas individuais de emprego. A segunda hipótese é a de que as empresas em geral, e a investigada em particular atuaram nesse processo, em benefício de seus interesses, como caixa de ressonância para o discurso redentor sobre a educação. Nesse sentido, o discurso e as ações no âmbito privado, assim como no público, reforçaram-se mutuamente.

A produção da idealização da educação no plano da empresa pesquisada se faz em dois níveis. No primeiro deles, é promovida por meio dos discursos proferidos pelo presidente da subsidiária, seja em reuniões anuais, seja por meio de boletins, panfletos, jornais internos, etc. Mas esse tipo de ação multiplicadora não teria qualquer efeito maior se não fosse seguido daquelas que se dão no segundo nível, ou seja, o das práticas cotidianas. Estas se manifestaram por duas formas, ambas capitaneadas pela empresa, mas com derivações, entre os próprios trabalhadores, que resultam da internalização do discurso redentor sobre a educação.

A primeira forma é a que se expressa na exigência de um certo grau de escolaridade para que ocorra a admissão do candidato ao emprego. Tal exigência se situava no patamar mínimo do ensino fundamental completo, em 1998 e, em 2000, no nível do ensino básico completo. Uma variante dessa forma expressa-se na exigência da elevação contínua da escolaridade e/ou das competências. Nesse sentido, a empresa não apenas reitera essa exigência pela ameaça, velada ou explícita, de demissão e/ou, de estagnação num determinado nível de capacitação, o que, nas circunstâncias existentes, significa quase a mesma coisa, mas também pela disponibilização de cursos de treinamento e outros, cujos custos são, total ou parcialmente, cobertos por ela. A segunda forma, mais sutil, pois já implica a internalização do caráter redentor da educação, manifesta-se pela atribuição dos insucessos, falhas, estagnação, desemprego à insuficiente escolaridade. Nesse sentido, em mais de uma ocasião, fosse o entrevistado um coordenador, o “líder” de um setor ou o operador, dentre outros fatores aventados para “explicar” um situação mal resolvida ou um

problema surgido, a insuficiência do nível educacional de um ou mais membros da equipe sempre acabava por ser mencionada. Criou-se, assim, no cotidiano, um ambiente de exaltação da educação, seja para explicar, pelo menos em parte, os sucessos de produtividade, seja para justificar as falhas ocorridas.

No entanto, em nível teórico, tal “positividade” está longe de ser considerada um ponto pacífico. Ao contrário, trata-se de uma questão candente, posto que por detrás dela se põem os valores e as escolhas sociais que orientam a estrutura e o fazer da escola. Vários estudos têm apontado que a escola, tal como está instituída, desempenha não apenas funções de reprodução, mas também de discriminação social. Sua “positividade”, nesse caso, pode resultar do desejo social, em geral, ou de grupos sociais de que exerça, de fato, tal função. No entanto, essa argumentação será imediatamente contestada por aqueles que entendem não ser esse o papel da escola, mas sim o de formar sujeitos autônomos, do ponto de vista intelectual-moral, capazes de exercer juízos críticos e fundamentados sobre a sociedade. Neste caso, os processos de reprodução seriam contra-arrestados por elementos de contestação social. De fato, é mais provável que a escola exerça, por ser uma instituição contraditória, ambas as funções, ainda que muitas vezes sem clareza de que o faz ou mesmo em contradição com o que lhe é consciente ou racionalmente proposto.

Relativamente à qualificação dos trabalhadores entrevistados, a investigação permitiu, de um lado, verificar o investimento feito pela empresa, incluindo a perspectiva de privilegiar o modelo de competência, tendo em vista aquilo que, na sua ótica, representa um trabalhador mais preparado para responder às demandas da reestruturação que promoveu. De outro lado, permitiu constatar que esses mesmos trabalhadores, ao submeterem-se aos processos de treinamento e às exigências cada vez maiores de escolaridade, realizam um enorme esforço, que lhes impõe sacrifícios importantes no terreno pessoal e familiar, em termos de tempo extra-trabalho e mesmo, em alguns casos, de gastos financeiros, visando não apenas seu próprio aperfeiçoamento profissional, mas a proteção face aos riscos cada vez maiores de desemprego.

Esta constatação evidencia que as discussões anteriores, ainda que tenham colaborado para a compreensão de como a empresa e a educação escolar, tal como representadas pelos trabalhadores, contribuíram para a constituição da qualificação profissional destes, deixaram, no entanto, intocada uma questão central, dado que a pesquisa concentrou-se apenas em um dos aspectos da qualificação, qual seja, a formação dos trabalhadores e nível de qualificação alcançado por eles. No entanto, como já apontado

na introdução deste texto, a qualificação como construção social não se explica apenas pelos processos de formação profissional (formal ou informal, escolar ou não) pelos quais passaram, nem pela qualificação que ostentavam no momento da pesquisa, mas também pelo reconhecimento social desta, traduzida em oportunidades no mercado de trabalho e em salários.

A formação é apenas um aspecto, entre outros, que compõem a qualificação profissional, pois esta depende das diversas operações realizadas para classificar e hierarquizar os indivíduos em termos de conhecimentos e características pessoais exigidas, de salário e de prestígio. Nesse sentido, a qualificação não é uma coisa que pode ganhar ou perder substância, mas é antes uma apreciação social do valor dos trabalhos (Navelle, 1956). A qualificação não pode assim ser reduzida a uma única dimensão, as propriedades intrínsecas aos indivíduos, suas competências, pois ela depende também das representações sociais presentes no mercado de trabalho (e dentro da própria empresa) que acabam conferindo exclusividade de certos postos de trabalho a certos segmentos sociais. Em outras palavras, “a qualificação não é dissociável dos processos sociais que a constroem, das operações de classificação e hierarquização dos empregos que a codificam” (Tanguy, 1997b, p.402). Essa construção implica também uma disputa, uma batalha em torno de diversos aspectos (salários, promoção, *status*, etc.), que se dá tanto entre as classes como no interior delas.

Assim, como já nos mostrava Navelle em 1956, se a qualificação é em grande parte determinada no quadro do sistema escolar, ela escapa largamente à escola, pois só pode se manifestar e ser sancionada em relação ao trabalho. Tanguy corrobora essa tese do precursor da sociologia do trabalho francesa, afirmando que a “equação [entre ensino, formação e qualificação] oculta o fato de que a qualificação não é uma propriedade conferida pelo sistema educativo aos indivíduos, mas uma relação social que combina vários parâmetros e que é determinada pelo mercado” (1997b, p.395). Dessa maneira, se uma pessoa, por mais competente que seja, não tiver uma contrapartida em termos de reconhecimento social e material, se não puder manifestar essa competência em relação ao seu trabalho, ela deixa de sê-lo. A competência é, portanto, apenas um dos elementos da qualificação (Tartuce, 2002).

O que se depreende de todo esse processo que está a exigir cada vez níveis maiores de escolaridade é que irá se aprofundar uma situação em que se tem uma “sobre-educação” (Machado, 1998) e uma “sub-utilização das capacidades adquiridas” (Enguita, 1988).

Nesse ponto, torna-se mais clara a noção da qualificação como uma relação social, relação que se expressa na “distinção mesma entre qualificação dos empregos e qualificação dos trabalhadores” (Hirata, 1994, p.132-3), pois estes podem possuir – e geralmente possuem – conhecimentos, habilidades e comportamentos que não necessitam e/ou não podem aplicar em seu trabalho. Viu-se que o argumento da “polivalência”, da “multifuncionalidade” e da “requalificação” baseia-se no princípio de que o avanço tecnológico demandaria um trabalho mais simbólico em detrimento do trabalho manual.

Aqui, algumas considerações devem ser feitas, partindo-se do pressuposto de que o trabalho intelectual é aquele caracterizado pela reflexão autônoma e criativa. Em primeiro lugar, há que se considerar que um trabalho manual hoje não significa necessariamente um trabalho manual braçal, no sentido de grande esforço físico; ou seja, o fato de uma atividade não requerer nem provocar um extremo desgaste corporal não significa que ela seja passível de uma classificação imediata como uma atividade intelectual. Em segundo lugar, um trabalho que lide com o simbólico não precisa necessariamente estar lidando com o intelecto. Explicitando melhor estas duas hipóteses, tome-se o exemplo do computador: o fato dele exigir maior abstração não o torna sinônimo de intelectualidade; ao contrário, com raras exceções, o trabalho no computador é muito mais rotineiro e repetitivo do que criativo. Acrescente-se a isso o fato de que as decisões enfocadas pelo “modelo de competência” não são *necessariamente* estratégicas mas sim técnicas (“micro-decisões”), o que significa uma iniciativa sob controle que, por sua vez, compromete a autonomia proferida pelo discurso. Assim, se a ênfase no conhecimento científico-tecnológico e nas atitudes e comportamentos exigidos pelo novo paradigma produtivo parece ir ao encontro de uma formação mais ampla, deve-se considerar que *essa formação não é sinônimo de maior qualificação*, porque há um limite para esses atributos demandados, geralmente restrito a sua aplicabilidade.

De qualquer forma, com a instalação do “modelo de competência” na empresa investigada, tudo indica que só um dos lados da qualificação do trabalhador poderá crescer: aquele da formação técnico-social. Porém, justamente por ser a qualificação uma relação, não é suficiente, para que ela aumente, alterar *apenas aquela* esfera; é preciso também mudar as condições do trabalho (Alaluf, 1986; Naville, 1956). Assim, mesmo que o conteúdo do trabalho na empresa investigada seja, de fato, mais abstrato e complexo; mesmo que haja, efetivamente, necessidade de alguns dos atributos cognitivos e sociais demandados pelo novo paradigma para algumas funções do chão de fábrica; mesmo que

eles possam ser utilizados na prática; e mesmo que haja um certo reconhecimento simbólico para as competências mobilizadas pelos trabalhadores, a qualificação não se concretiza, pois não possui uma contrapartida em termos de reconhecimento financeiro. Ou seja, os níveis mais altos de escolaridade e as constantes certificações e treinamentos para a multifuncionalidade não revertem em aumentos salariais e nem mesmo em perspectivas de melhoria, já que a exacerbação das novas formas de acumulação do capital e o decorrente aumento da imprevisibilidade do mercado constituem, em última instância, a estrutura das políticas empresariais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALALUF, M. *Le Temps du labeur*. Bruxelles: Universités de Bruxelles, 1986.

ANDRÉ, M. Estudo de caso: seu potencial em educação. *Cadernos de Pesquisa*. n. 49, p.51-54, maio1984.

BRASIL. Comissão Nacional de População e Desenvolvimento. *Jovens acontecendo na trilha das políticas públicas*. Brasília: CNPD, 1998.

BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista*. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

CAMPINOS-DUBERNET, M.; MARRY, C. De L'Utilisation d'un concept empirique: la qualification; quel rapport à la formation? In: TANGUY, L (dir.). *L'Introuvable relation formation/emploi: un état de recherches en France*. Paris: La Documentation Française, 1986. p.197-232.

CNM/CUT. *Diagnóstico da formação profissional: setor metalúrgico*. São Paulo: Artchip Editora. 1999.

CASTRO, N. A. Modernização e trabalho no complexo automotivo brasileiro: reestruturação industrial ou japonização de ocasião? *Novos Estudos CEBRAP*. São Paulo, n.37, p.155-173, nov.1993a.

_____. Qualificação, qualidades e classificações. *Educação e Sociedade*. Campinas, v.14, n.45, p.211-224, ago.1993b.

_____. Organização do trabalho, qualificação e controle na indústria moderna. In: MACHADO, L.R. de S.; NEVES, M. de A.; FRIGOTTO, G. et al. (orgs.) *Trabalho e Educação*. 2. ed. Campinas: Papyrus, 1994. p.69-86. (Coletânea CBE)

_____. *Qualificação, mercados e processos de trabalho: um estudo comparativo no complexo químico brasileiro*. Campinas: Cedes/Unicamp, ago. 1995, 23p. (mimeo)

_____. Qualificação e reestruturação das relações industriais: uma nova moeda de troca? *Educação e Sociedade*. Campinas, v.18, n.61, p.36-63, dez.1997. (número especial)

CEPAL. *Transformación productiva con equidad*. Santiago: CEPAL, 1990.

DADOY, M. Qualification et structures sociales. *CADRES*, n.313, p.54-83, juin.1984.

_____. La Notion de qualification chez Gerges Friedmann. *Sociologie du Travail*, n.1, p.15-34, jan./mar.1987.

DANIELLOU, F.; LAVILLE, A.; TEIGER, C. Ficção e realidade do trabalho operário. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v.17, n.68, p.7-13, out./dez.1989.

FRIGOTTO, G. *Trabalho e educação face à crise do capitalismo: ajuste neo-conservador e alternativa democrática*. Niterói, 1993. Tese (Livre-Docência). Universidade Federal Fluminense.

GRAMSCI, A. *Maquiavel, a política e o Estado moderno*. 3. ed.. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978.

HIRATA, H. Da polarização das qualificações ao modelo de competência. In: FERRETTI, C.J.; ZIBAS, D.M.; MADEIRA, F.R. et al. (orgs.). *Novas, tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. Petrópolis: Vozes, 1994. p.128-142.

_____. Competências e divisão social do trabalho no contexto de novos paradigmas produtivos. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, TRABALHO E COMPETÊNCIAS, Rio de Janeiro, 1996. *Anais*. Rio de Janeiro: Senai, 1998. p.53-62.

KOSIK, K. *Dialética do concreto*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

LEITE, M. de P.; POSTHUMA, A. C. *Reestruturação produtiva e qualificação: reflexões sobre a experiência brasileira*. [Texto apresentado no IV Encontro Anual da ABET, jul.1995] 28 p.

MACHADO, L. R. de S. O “Modelo de competências” e a regulamentação da base curricular nacional e de organização do ensino médio. *Trabalho e Educação*. Belo Horizonte, n.4, p.79-95, ago./dez.1998.

MACHADO, L. R. de S.; NEVES, M. de A.; FRIGOTTO, G. et al. (orgs.) *Trabalho e Educação*. 2. ed. Campinas: Papirus, 1994. (Coletânea CBE)

MARTINS, J. de S. *A Imigração e a crise do Brasil agrário*. São Paulo: Pioneira, 1973.

NAVILLE, P. *Essai sur la qualification du travail*. Paris: Rivière, 1956.

SADER, E.; GENTILE, P. (orgs.). *Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático*. São Paulo: Paz e Terra, 1995.

SALERNO, M. Trabalho e organização na empresa industrial integrada e flexível. In: FERRETTI, C.J.; ZIBAS, D.M.; MADEIRA, F.R. et al. (orgs.). *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. Petrópolis: Vozes, 1994. p.54-76.

SAVIANI, D. As Teorias da educação e o problema da marginalidade na América Latina. São Paulo. *Cadernos de Pesquisa*, n. 42, p.8-18, ago.1982.

SHIROMA, E. O.; CAMPOS, R. F. Qualificação e reestruturação produtiva: um balanço das pesquisas em educação. *Educação e Sociedade*. Campinas, v.18, n.61 (n. esp.), p.13-35, dez.1997.

SILVA JR., J. dos R. Qualidade total em educação: ideologia administrativa e impossibilidade teórica. *Educação e Realidade*, v. 20, n. 1, p. 203-228, jan./jun.1995.

STROOBANTS, M. La Compétence à l'épreuve de la qualification. In: DURAND, J.P. (dir.) *Vers un nouveau modèle productif?* Paris: Syros/Alternatives, 1993a. p.267-284.

_____. *Savoir-faire e compétence au travail: une sociologie de fabrication des aptitudes*. Bruxelles: Editions de l'Université de Bruxelles, 1993b.

TANGUY, L. A Questão da cultura técnica na escola. *Educação e Realidade*, Porto Alegre, v.14, n.2, p.58-68, jul./dez.1989.

_____. Competências e integração social na empresa. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (orgs.) *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus, 1997a. p.167-199.

_____. Formação: uma atividade em vias de definição? *Veritas*, Porto Alegre, v. 42, n.2, p.385-410, jun.1997b.

TANGUY, L. Pierre Naville: introduction; du psychologue au sociologue, un homme de science dérangent. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, v.26, n.2, p.171-182, avr./juin.1997c.

TARTUCE, G.L.B.P. *O Que há de novo no debate da qualificação do trabalho? Reflexões sobre o conceito com base nas obras de Georges Friedmann e Pierre Naville*. 2002. 221 f. Dissert. (mest. em Sociologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo.

TRAGTENBERG, M. *Administração, poder e ideologia*. São Paulo: Cortez Editora, 1989.

VILLAVICENCIO, D. *Por una definición de la calificación de los trabajadores*. Madrid, 1992. [Texto apresentado no IV Congreso Español de Sociología – Sociología entre dos mundos] 12p.

WARDE, M. J. O Papel da pesquisa na pós-graduação em educação. *Cadernos de Pesquisa*, n. 73, p.67-75, mai.1990.

WOOD, S.; JONES, B. Qualifications tacites, division du travail et nouvelles technologies. *Sociologie du Travail*, n.4, p.407-421, oct./dec.1984.

ZARIFIAN, P. *A Competência e os modelos produtivos*. São Paulo, ago./set.1997. [Notas sobre a palestra proferida no XXI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología].

_____. A Gestão da e pela competência. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, TRABALHO E COMPETÊNCIAS, Rio de Janeiro, 1996. *Anais*. Rio de Janeiro: Senai, 1998. p.15-24.

