SUELEN KOBAYASHI COSTA

AS COMPETÊNCIAS E AS NOVAS FORMAS DE GESTÃO DO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA PAPELEIRA DE TRÊS LAGOAS - MS

CAMPINAS
2014

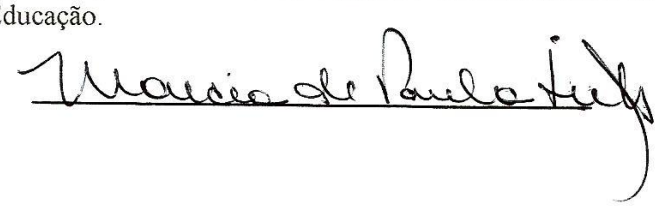
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

SUELEN KOBAYASHI COSTA

AS COMPETÊNCIAS E AS NOVAS FORMAS DE GESTÃO DO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA PAPELEIRA DE TRÊS LAGOAS - MS

Orientadora: Profª. Drª. Márcia de Paula Leite

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Educação da Universidade Estadual de Campinas para obtenção do título de Mestra em Educação, na área de concentração de Ciências Sociais na Educação.



CAMPINAS
2014

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Faculdade de Educação
Rosemary Passos - CRB 8/5751

C823c

Costa, Suelen Kobayashi, 1988-
As competências e as novas formas de gestão do trabalho : um estudo de caso na indústria papeleira de Três Lagoas - MS / Suelen Kobayashi Costa. – Campinas, SP : [s.n.], 2014.

Orientador: Márcia de Paula Leite.
Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação.

1. Qualificação profissional. 2. Competência profissional. 3. Gestão do trabalho. I. Leite, Márcia de Paula,1948-. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Educação. III. Título.

Informações para Biblioteca Digital

Título em outro idioma: Skills and new forms of labor management : a case study in the paper industry in Três Lagoas - MS
Palavras-chave em inglês:
Professional qualification
Professional competence
Work management
Área de concentração: Ciências Sociais na Educação
Titulação: Mestra em Educação
Banca examinadora:
Márcia de Paula Leite [Orientador]
Hajime Takeuchi Nozaki
José Roberto Montes Heloani
Data de defesa: 18-09-2014
Programa de Pós-Graduação: Educação

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

AS COMPETÊNCIAS E AS NOVAS FORMAS DE GESTÃO DO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA PAPELEIRA DE TRÊS LAGOAS - MS

Autora : Suelen Kobayashi Costa
Orientadora: Profª. Drª. Márcia de Paula Leite

Este exemplar corresponde à redação final da Dissertação defendida por Suelen Kobayashi Costa e aprovada pela Comissão Julgadora.

Data: 18/09/2014
Assinatura: Márcia de Paula Leite

Márcia de Paula Leite

COMISSÃO JULGADORA:

CAMPINAS
2014

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar o "modelo de competências" adotado por uma fábrica de papel do município de Três Lagoas - MS, como instrumento de qualificação profissional para seus trabalhadores e também analisar o processo de produção da mesma fábrica, com base nos avanços tecnológicos, na nova organização do trabalho e nas novas técnicas de produção empregadas nos países desenvolvidos nos anos de 1970 e no Brasil a partir dos anos de 1990. Para esse estudo, tomou-se como ponto de partida o referencial do materialismo histórico dialético e como aspecto metodológico a perspectiva crítico-dialética. Como estratégia de pesquisa foi utilizada o estudo de caso. O caso investigado foi o processo de produção e os programas de qualificação profissional de uma fábrica de papel do município de Três Lagoas – MS. Os procedimentos de pesquisa adotados foram: a observação do processo de fabricação do papel e entrevistas semi-estruturadas com os gerentes de produção e de recursos humanos e com alguns trabalhadores (as). Depois das referidas análises verificou-se que para todos os trabalhadores da fábrica, sejam os da produção ou os da gerência, são necessárias algumas competências. A habilidade responsabilidade foi uma das mais mencionadas pelos trabalhadores da fábrica de papel quando indagados sobre quais as principais competências necessárias para desempenhar bem sua função. Quanto mais o trabalhador sobe de função, mais a responsabilidade e a pressão aumentam. Constatou-se que os trabalhadores (as) que saíam da sua função para receber treinamentos para uma futura promoção eram aqueles que tinham bons resultados nas avaliações realizadas pelos gestores.
A maior exigência de qualificação foi evidenciada na fábrica. Praticamente 100% dos trabalhadores da produção possuem curso técnico na área em que atuam. Um aspecto importantíssimo é que em sua grande maioria as mulheres não estão desempenhando a mesma função que os homens. Na produção, elas estão presentes na área de acabamento, onde o trabalho é totalmente sem conteúdo e nos laboratórios químicos e físicos, onde o trabalho demanda certo cuidado, por conta da manipulação de vidrarias. Também foi observada a presença praticamente massiva de homens ocupando os cargos de liderança. Os representantes sindicais da fábrica investigada são trabalhadores que estão a favor do capital e não do trabalho, visto que, os representantes são designados pela própria gerência da fábrica. Desse modo, concluímos que o "modelo de competência", ferramenta utilizada pela fábrica investigada para qualificar e avaliar seus trabalhadores faz parte de um tipo de gestão empresarial designada por Vincent de Gaulejac como gestão gerencialista. Esse novo modelo de gestão está vinculado ao processo de reestruturação do mundo do trabalho e foi observado primeiramente nas multinacionais.

Palavras-chave: fábrica de papel, qualificação, competência, nova gestão do trabalho.

ABSTRACT

This paper aims to analyze the "competency model" adopted by a paper mill in Três Lagoas - MS as a tool for professional training for their employees and also analyze the production process of the same factory, based on technological advances in the new organization of work and new production techniques employed in developed in the 1970s and in Brazil from the 1990s to study this country, we took as starting point the framework of dialectical and historical materialism as an aspect methodological perspective the critical-dialectical. As a research strategy, the case study was used. The case was investigated the production process and professional qualification programs of a paper mill in the municipality of Três Lagoas - MS. The research procedures were adopted: the observation of the paper manufacturing and semi-structured interviews with production managers and human resources and some workers (the) interview process. After these analyzes it was found that for all factory workers, are the production or management, some skills are required. Responsibility ability was one of the most mentioned by the workers of the paper mill when asked about what the core competencies needed to perform its function well. The more the work function rises more responsibility and pressure increase. It was found that the workers (as) that came from his function to receive training for a future promotion were those who had good results in the assessments by managers. The biggest qualification requirement was evidenced in the factory. Virtually 100% of production workers have technical course in the area in which they operate. An important aspect is that mostly women are not performing the same function than men. In production, they are present in the finishing area where the work is totally content and chemical and physical laboratories, where labor demand some caution, due to the manipulation of glassware. Practically massive presence of men occupying leadership positions was also observed. Union representatives are investigated factory workers who are in favor of capital and not of labor, since the representatives are appointed by own factory management. Thus, we conclude that the "competency model", a tool used by the factory investigated to qualify and evaluate your employees is one of a kind business management designated by Vincent Gaulejac as managerialist management. This new management model is linked to the restructuring of the working world and was first observed in multinationals.

Keywords: paper mill, qualification, competence, new work management.

SUMÁRIO

RESUMO.....vii
ABSTRACT.....ix
LISTA DE GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS.....xv
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....xvii
INTRODUÇÃO.....1
CAPÍTULO I – A QUALIFICAÇÃO COMO UMA QUESTÃO CENTRAL DA SOCIOLOGIA DO TRABALHO.....11
1.1 - Categoria "trabalho" como central na configuração social.....11
1.2 - O surgimento da Sociologia do Trabalho e a qualificação como um tema central em suas análises.....14
1.3 - A qualificação em Georges Friedmann, Pierre Naville e Alain Touraine.....20
CAPÍTULO II – AS MUDANÇAS NO MUNDO DO TRABALHO A PARTIR DA CRISE ESTRUTURAL DE 1970.....27
2.1 – Dimensões da crise estrutural do capital nos anos 70.....27
2.2 – Reestruturação produtiva: acumulação flexível e o "modelo japonês".....30
2.3 – A nova forma de organização do trabalho.....33
2.4 – O processo de reestruturação produtiva no Brasil.....35
2.4.1 – Reestruturação produtiva e movimento sindical.....40
CAPÍTULO III – MERCADO DE TRABALHO E GÊNERO NO BRASIL.....43
3.1 – Mercado de trabalho no contexto da reestruturação e a flexibilização.....43
3.2 – Breve panorama do trabalho no Brasil nos anos 2000.....45
3.3 – Mercado de trabalho e gênero no Brasil.....49
3.4 – Divisão sexual do trabalho e suas configurações.....55
CAPÍTULO IV – QUALIFICAÇÃO E O MODELO DE COMPETÊNCIAS.....59
4.1 – O modelo de produção taylorista e fordista e sua concepção de qualificação.....59
4.2 – O processo de acumulação flexível e os novos "modelos" de qualificação profissional.....61
4.3 – O modelo de competências frente às exigências de produtividade e de qualidade no mundo do trabalho.....66

4.3.1 – O surgimento do modelo de competências.....66
4.3.2 – Noção de competência: sua conceituação.....68
4.3.3 – As características do modelo de competências.....69
4.3.4 – Tipos de competências.....73
4.4 – Qualificação *versus* Competências: quais as diferenças?.....78
CAPÍTULO V – MULTINACIONAIS E O SETOR DE PAPEL NO BRASIL.....81
5.1 – O processo de mundialização do capital.....81
5.2 – As multinacionais no Brasil.....84
5.3 – Breve panorama do setor de papel no Brasil.....85
5.4 – Caracterização da Companhia de celulose e papel investigada.....90
5.5 – Caracterização da unidade fabril de Três Lagoas - MS.....92
CAPÍTULO VI – O ESTUDO DE CASO DA FÁBRICA DE PAPEL EM TRÊS LAGOAS – MS.....103
6.1 – Perspectiva metodológica: crítico-dialética.....103
6.2 – Estratégia de pesquisa: o estudo de caso.....106
6.3 – Métodos de coletas de dados: observação e entrevista semi-estruturada.....109
CAPÍTULO VII – A NOVA GESTÃO DO TRABALHO E O MODELO DE COMPETÊNCIAS NA INDÚSTRIA PAPELEIRA.....111
7.1 – Caracterização dos gerentes da fábrica de papel e dos trabalhadores (as).....111
7.2 – A gestão gerencialista e o modelo de competência.....112
7.3 – Organização do trabalho, política de promoção, demissão e admissão e relação com o sindicato.....123
7.4 – A dimensão de gênero.....129
7.5 – Os programas para o desenvolvimento dos trabalhadores (as).....131
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....135
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 143
ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O GERENTE DE RH.....155
ANEXO 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O GERENTE DE PRODUÇÃO.....157
ANEXO 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS TRABALHADORES (AS).....159
ANEXO 4 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....161

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Eloy Costa e Miyuki Laura Kobayashi Costa, pelo apoio e compreensão em mais um período de aprofundamento educacional.

Em especial, a minha orientadora, Profª. Drª. Márcia de Paula Leite pelos ensinamentos, incentivos, compreensão e dedicação com que conduziu toda a minha formação. Pelas orientações que resultaram no meu amadurecimento pessoal e profissional. A você todo o meu carinhoso e eterno agradecimento;

A todos os professores da pós-graduação, especialmente à professora Aparecida Neri de Souza que desde o inicio me acolheu no grupo de pesquisa, às professoras Débora Mazza, Ângela Araújo, Ana Lúcia Goulart que transmitiram conhecimentos extremamente valiosos; pelos professores Vicente Rodrigues e Evaldo Piolli que também enriqueceram minha formação acadêmica com suas aulas.

Aos Professores Roberto Heloani e Hajime Takeuchi Nozaki pelas contribuições e por tão gentilmente terem aceitado compor a banca de qualificação e de defesa.

Aos membros do GEPEDISC, pelo estímulo e por toda ajuda nas discussões da minha pesquisa. Fazer parte desse grupo foi muito gratificante e continuará sendo uma experiência enriquecedora para o meu crescimento profissional;

A todos os meus companheiros (as) da Associação de Pós-graduandos da Faculdade de Educação, entre eles (as) Ricardo Andrade, Liliane Bordignon de Souza, Ana Laura Teixeira, Júlio Corrêa, Juçara Lobato da Silva, Caroline Florido e Rodrigo Molina pelos embates a favor de uma educação libertadora.

A todos os trabalhadores da fábrica de papel que concederam as entrevistas para que este estudo fosse realizado;

A CAPES que me possibilitou um maior engajamento nas atividades da pós-graduação e da pesquisa.

A todas as pessoas que de uma forma ou de outra me ajudaram na concretização de mais uma etapa da minha história.

Obrigada a todos pelo apoio, compreensão e carinho.

LISTA DE GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS

GRÁFICO 1. Evolução da produção brasileira de papel – p. 89.

GRÁFICO 2. Destino das exportações brasileiras de papel 2012/2013 – p. 89.

QUADRO 1. Dimensões das competências – p. 99

QUADRO 2. Programas da área de recursos humanos da empresa – p. 132.

TABELA 1. Evolução da produção de papel no Brasil – p. 88.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABET - Associação Brasileira de Estudos do Trabalho
BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BRACELPA – Associação Brasileira de Celulose e Papel
CCQ - Círculos de Controle de Qualidade
CNI – Confederação Nacional da Indústria
CPTL – Campus de Três Lagoas - MS
CUT – Central Única dos Trabalhadores
DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
EIA – Estudo de Impacto Ambiental
FAT - Fundo de Amparo do Trabalhador
FIEMS – Federação das Indústrias de Mato Grosso do Sul
GENTE – Grupo de Estudos Nucleados de Trabalho e Educação
IDEC – Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
OIT – Organização Internacional do Trabalho
PDP – Plano de Desenvolvimento de Performance
PEA - População Economicamente Ativa
PIB – Produto Interno Bruto
PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
RIMA – Relatório de Impacto Ambiental
RH – Recursos Humanos
TCLE - Termo de consentimento livre e esclarecido
UFMS – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é analisar o processo de produção de uma fábrica de papel do município de Três Lagoas – MS, com base nos avanços tecnológicos, na nova organização do trabalho e nas novas técnicas de produção empregadas nos países desenvolvidos nos anos de 1970 e no Brasil a partir dos anos de 1990. Este estudo, também tem como objetivo analisar o "modelo de competências" adotado pela mesma fábrica, como instrumento de qualificação profissional para seus trabalhadores.

Partimos do pressuposto de que o modelo de competências é parte intrínseca da nova gestão do trabalho, ou seja, adotamos uma postura teórica de que não é possível compreender o conceito de competência desvinculado dos novos princípios de gestão do trabalho difundidos nos dias atuais.

O conceito de competência é controverso na sociologia do trabalho, pois enquanto para alguns estudiosos a competência está associada a uma nova gestão empresarial e qualificação do trabalhador, para outros, ela corresponderia a um processo de perda da qualificação. Nesse sentido, não queremos analisar a competência de forma isolada e sim como um todo complexo e integrado, ou seja, não queremos saber se a competência é melhor ou pior que o conceito de qualificação clássico utilizado desde os primórdios da sociologia do trabalho, mas apresentá-la como parte desse novo arranjo produtivo, no qual impera o capital financeiro, a flexibilidade, a adaptabilidade, o curto prazo, o alcance das metas, a pressão psicológica entre outros elementos.

Nossa hipótese é de que se por um lado essas novas formas de gestão do trabalho buscam a junção de parcelas do trabalho, até então separadas, pois no taylorismo/fordismo a intenção era parcelar as tarefas ao máximo possível, por outro, a noção de competência como parte intrínseca dessa gestão empresarial, que se desenvolve no interior da ideologia gerencialista, traz consigo um conjunto de constrangimentos e imposições ao trabalhador, sobre o qual recairá uma pressão psicológica para atender o aumento da produtividade e assim aderir ao projeto da empresa. Os trabalhadores nesse contexto não têm que vender somente o corpo, mas até a sua alma.

Segundo Marise Ramos (2002), a noção de competência está sempre associada à capacidade do trabalhador desempenhar-se satisfatoriamente no ambiente de trabalho, mobilizando o desenvolvimento cognitivo e sócio-afetivo, além dos conhecimentos específicos. Um ponto ressaltado pela autora é que a noção de competências muda a dimensão ético-política do trabalho, pois ela enfatiza a dimensão psicológica sobre a sociológica. Deste modo, a autora

acrescenta que devido às novas relações de trabalho há a tendência de se configurar uma profissionalidade de tipo liberal, sendo que esta, por sua vez, se baseia na adaptabilidade individual do sujeito às mudanças socioeconômicas do capitalismo. Sendo assim, surge um novo tipo de profissional que deve estar preparado para a mobilidade permanente entre diferentes empresas, para o subemprego ou para o trabalho autônomo, ou seja, como afirma a autora, o trabalhador estará se adaptando para a empregabilidade.

Para entendermos as contradições existentes nesse novo arranjo produtivo que engloba uma nova gestão do trabalho onde está presente o "modelo de competências", precisamos retomar as principais mudanças ocorridas desde os anos 70. Os operadores financeiros nesse período readquiriram certa liberdade de ação que não tinham desde 1929. A desregulamentação dos mercados financeiros, a falta de intermediação e a criação de novos produtos financeiros aumentaram as possibilidades de rendimentos puramente especulativos, através dos quais o capital cresceu sem precisar investir em atividades produtivas. Portanto, a partir de 1970, a rentabilidade dos investidores pode ser melhor nas aplicações financeiras do que na indústria. O avanço da esfera financeira é inseparável da evolução das empresas registradas na bolsa, visto que as empresas obtêm cada vez mais lucros por meio de transações puramente financeiras (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

Segundo Vincent de Gaulejac (2007, p. 41) três fenômenos transformaram o funcionamento do capitalismo industrial no final do século XX. Primeiramente, as lógicas de produção estão cada vez mais submetidas às lógicas financeiras. Nesse sentido, a economia financeira substitui a economia industrial. Segundo, a importância dos mercados e sua mundialização colocam em questão os modos de regulação econômica até então controlados pelo Estado/nação. Por fim, a fusão das telecomunicações com a informática impõe a ditadura do tempo real e a imediatidade das respostas às exigências dos mercados financeiros.

Portanto, na medida em que a lógica financeira assume o comando sobre a lógica da produção, as relações de poder dentro da empresa se modificam. Assim, as relações entre o capital e o trabalho, que no período dos trinta anos gloriosos do final da II Guerra a meados dos anos 70 estavam se equilibrando, agora se enrijecem. Hoje, com o desenvolvimento do capitalismo financeiro, a identificação do poder é menos evidente, visto que a posse do capital até então vinculada a algumas famílias facilmente identificáveis, passa a pertencer a estabelecimentos financeiros, intermediários, gestionários de fundos de pensão ou ainda a uma multiplicidade de pequenos proprietários que investem na bolsa até mesmo sem conhecer as

companhias cujos títulos detêm. Desse modo, a mundialização vinculada à informatização das bolsas, transforma a sociedade global em um vasto cassino, onde a rentabilidade financeira se impõe às estratégias de produção e às políticas econômicas dos Estados (ibid., p. 45).

Também nesse período de reestruturação do capital, as empresas multinacionais saíram ganhando, pois a desaceleração da economia mundial não as afetou. Sua participação no PIB mundial não deixou de aumentar. Seu desenvolvimento tem sido alcançado em grande parte pelas fusões e aquisições realizadas no mundo inteiro, acelerando desse modo, o processo de concentração e de constituição de oligopólios mundiais (BOLTANSKI; CHIAPELLO, op. cit.). Nesse sentido, quando nos deparamos com a informação de que uma centena de multinacionais controla direta ou indiretamente mais de 50% da produção econômica mundial, podemos e devemos nos inquietar com esse poderio, pois afinal de contas, quem controla as multinacionais? (GAULEJAC, op. cit.).

Nos anos 90, assiste-se a uma crítica generalizada à burocracia. A hierarquia passa a ser considerada uma forma de coordenação que deve ser exterminada por basear-se na dominação. A concorrência e a mudança permanente cada vez mais rápida das tecnologias ganham uma amplitude nesse período, no qual passa a ser vista como necessária uma organização flexível e criativa que buscará resolver todos os problemas, se adaptar a todas as transformações, estar a par dos conhecimentos mais recentes, além de estar permanentemente à frente dos concorrentes em termos tecnológicos (BOLTANSKI; CHIAPELLO, op. cit.).

É por causa dessa nova visão que os princípios hierárquicos se afrouxam e as organizações se tornam flexíveis, inovadoras e muito competentes. Max Pagès (et. al., 1987, p.35) irá denominar essas organizações de hipermoderna. Elas caracterizam-se "pelo desenvolvimento fantástico de seus processos de mediação, sua extensão a novas instâncias, sua interconexão cada vez mais ramificada e sua constituição em sistemas cada vez mais coerentes". Essas modificações devem ser relacionadas com as mudanças do padrão de acumulação, no que diz respeito à intelectualização das tarefas, à importância cada vez maior das ciências e das técnicas nos níveis de produção, ao aumento da divisão técnica do trabalho, à interdependência das tarefas e à mudança e renovação constantes.

A organização hipermoderna neste contexto deve assegurar as mudanças do padrão de acumulação flexível e manter o controle sobre esse processo, assim como sobre seus trabalhadores (as). Outro elemento importante da empresa hipermoderna refere-se ao fato de que ela investe nos aparelhos ideológicos da sociedade global, principalmente por intermédio do

Estado. Ela procura torna-se uma das principais produtoras da ideologia conformista. Tendo ela a necessidade de justificar suas práticas junto aos seus trabalhadores e clientes, é preciso enquadrar mais estreitamente sua produção ideológica, essencial para o seu funcionamento. Muitas vezes, a empresa hipermoderna consegue tornar-se um lugar de produção de conceitos e valores (ibid.). Podemos também considerar a história da gestão empresarial hipermoderna como a história da busca permanente dos meios de dominar tudo que ocorre na empresa e em seu ambiente (GAULEJAC, op. cit.).

Podemos elencar algumas das inovações administrativas presentes nesse período. Entre elas se destacam: empresas enxutas que trabalham em rede com uma multidão de participantes, uma organização do trabalho em equipe orientada para a satisfação do cliente e uma mobilização geral dos trabalhadores graças às orientações de seus líderes. A expressão empresa enxuta reúne em si o conjunto dos novos métodos de produção, em parte extraídos das empresas japonesas, entre os quais podemos citar os princípios organizacionais: *just in time*, qualidade total, *Kanban*, Círculos de controle de qualidade (CCQ) entre outros. A empresa enxuta perdeu grande parte dos seus escalões hierárquicos, além de desempregar camadas hierárquicas inteiras. Ela também se desfez de um grande número de funções e tarefas, terceirizando o que não fizesse parte do núcleo de sua atividade (BOLTANSKI; CHIAPELLO, op. cit.).

Nesse sentido, os investimentos são feitos cada vez mais em colaboração com outras empresas através de alianças estratégicas. Assim, a imagem típica da empresa de hoje é de um núcleo enxuto rodeado por vários fornecedores, serviços terceirizados, prestadores de serviço e trabalhadores temporários que possibilitam variar os efetivos segundo as oscilações do mercado. Fala-se então hoje em ‘redes de empresas’, nas quais os trabalhadores são organizados em pequenas equipes autônomas, responsáveis pelo conjunto de uma produção em termos de quantidade e qualidade ecujo cliente é o seu verdadeiro patrão. Existe um coordenador, mas ele não é um chefe. As equipes são os lugares da autogestão e também do autocontrole (ibid., p. 102).

Nesse novo arranjo, é preciso orientar os trabalhadores numa direção imposta apenas por alguns, sem voltar aos chefes hierárquicos de antigamente. É nesse momento que entram em cena os líderes e suas visões. A visão aqui tem as mesmas virtudes do espírito do capitalismo, pois vai garantir o engajamento dos trabalhadores sem precisar recorrer à força, mas dando sentido ao trabalho de cada um (ibid.).

Por conta desse *sentido*, a que todos aderem, cada trabalhador sabe o que deve fazer sem que ninguém precise mandar. Não é preciso recorrer a ordens e assim o pessoal continua a autogerir-se. Nada lhe é imposto, pois o trabalhador concorda com o projeto da empresa. O mais importante desse dispositivo é o *líder*, pois ele tem uma boa visão e sabe transmiti-la, obtendo a adesão dos outros. A nova gestão empresarial está cheia de profissionais excepcionais, competentes em numerosas tarefas, adaptáveis, capazes de autogerir-se, que se aperfeiçoam permanentemente e sabem trabalhar com pessoas diferentes (ibid.).

Para que se obtenha uma boa gestão, a adaptabilidade, a flexibilidade e a reatividade tornam-se as palavras de ordem. Em um mundo hiperconcorrencial, no qual a empresa deve se conformar, a resposta imediata constitui uma regra de sobrevivência absoluta. Por conta disso, há um encurtamento dos prazos, uma aceleração contínua dos ritmos de trabalho, além da generalização da simultaneidade, ou seja, a realização de várias atividades ao mesmo tempo. Nesse cenário, o desempenho e a adaptabilidade são avaliados em um prazo bem reduzido, em tempo real, pondo o sistema de produção em uma tensão permanente, onde reina o zero de atraso, o tempo exato, os fluxos tensos e o gerenciamento imediato. Trata-se aqui de fazer sempre mais, sempre melhor, sempre mais rapidamente e com os mesmos meios e até com menos funcionários (GAULEJAC, op. cit).

Um elemento importante desse novo arranjo produtivo é que o termo *executivo*, concebido nos anos 60, perde terreno para o termo *gerente*. Os gerentes não procuram dirigir nem dar ordens; não esperam ordens da direção para aplicá-las, pois eles entenderão que estes papéis já foram superados. Tornam-se, desse modo, motivadores de equipe, catalisadores, visionários, inspiradores (BOLTANSKI; CHIAPELLO, op. cit., p. 107).

O gerente, mais que qualquer outra pessoa, interioriza fortemente a contradição capital/trabalho, pois de um lado ele tem uma forte identificação com o interesse da empresa, uma lógica do lucro, uma adesão às normas e aos valores do capital; do outro, um salário submetido às imprevisibilidades da carreira, ao risco do desemprego, à pressão do trabalho e a uma competição brutal (GAULEJAC, op. cit.).

Os gerentes podem impor-se somente pelas competências e pelo carisma. É de suas qualidades pessoais que conseguem a autoridade que os transforma em líderes e não de uma posição hierárquica. A autoridade adquirida sobre suas equipes está relacionada à confiança que lhes é depositada, graças às suas competências de comunicação e atenção, que se manifestam no contato direto com os trabalhadores (BOLTANSKI; CHIAPELLO, op. cit.).

Para a nova gestão gerencialista é imprescindível desenvolver essa relação, na qual cada um deve ser digno de confiança e afastar dos negócios aqueles que não são. A confiança nessa nova gestão é simplesmente outro nome dado ao autocontrole, pois aparenta uma relação segura, em um período em que não existe outro dispositivo, a não ser a palavra dada e o contrato moral (GAULEJAC, op. cit).

Nesse novo cenário produtivo é necessário formar operadores que garantam uma manutenção de emergência, que prevê, que faz um diagnóstico e recorre rapidamente aos técnicos superiores em caso de necessidade. A responsabilidade dos operários quanto ao bom estado da maquinaria tornou-se economicamente importante. Por isso, os níveis de qualificação exigidos são mais elevados para os que adentram no mercado de trabalho. Os programas internos de formação das empresas buscam dar treinamentos para que os veteranos evoluam. Caso essa evolução não aconteça, a empresa julga esses trabalhadores como inadaptáveis e os demite (BOLTANSKI; CHIAPELLO, op. cit.).

Considera-se que os trabalhadores ganham com essas mudanças organizacionais, visto que ficam menos alienados do que antes, pois se tornam responsáveis por parte da produção. Eles se libertam dos chefes autoritários e possuem uma facilidade maior para realizar adaptações que promovam o cumprimento de suas atividades. No entanto, a pressão é muito maior que antes, visto que a produção deve ser realizada no momento em que o cliente solicita, na quantidade e na qualidade que ele espera. Torna-se impossível cobrir erros ou falhas, pois tais coisas não podem ser remediadas recorrendo-se às reservas. O controle é exercido por meio do pedido do cliente, no qual todos, gerente e trabalhadores da produção, devem atendê-lo como uma equipe unida na adversidade (ibid.).

Nos anos 60 cada trabalhador era retribuído segundo seus resultados ou sua eficiência. Esse parâmetro ainda existe, só que a partir dos anos 90 valorizam-se mais os trabalhadores que sabem trabalhar em projetos, seja ele líder ou simples colaborador. O perfil de trabalhador almejado pela empresa é aquele que consegue trabalhar com pessoas diferentes, que estão abertos e são flexíveis sempre que for preciso mudar de projeto, além de conseguirem adaptar-se a novas situações (ibid.).

A noção principal desse tipo de vida laboral é a de *empregabilidade*, pois a facilidade de passar de um projeto para outro é simplesmente a oportunidade de aumentar sua própria empregabilidade. Este é o capital pessoal que cada um deve saber gerir, somado com suas competências mobilizáveis. Segundo Luc Boltanski e Éve Chiapello (ibid., p. 126), “uma

empresa oferece certa forma de garantia quando, em vez de evitar as demissões e promover carreiras, ela não destrói a empregabilidade de seus funcionários, mas, ao contrario, as desenvolve".

Na verdade, as tendências de hoje estão globalmente desfavorecendo o trabalho. Hoje, as empresas buscam deslocar suas unidades de produção para os países em que a legislação é mais favorável para o capital e menos para os empregados. Os sindicatos perdem seu poder e sua credibilidade com a intensa globalização. Quanto mais as empresas se tornam multinacionais, mais os sindicatos perdem seu poder crítico. O sindicato tende a se reduzir a uma mera representação formal, fundado na maioria das vezes sobre regras legais do que sobre lutas coletivas. Essa nova gestão gerencialista produz uma individualização das relações salariais; ela neutraliza as reivindicações coletivas e enfraquece as solidariedades concretas (GAULEJAC, op. cit.).

Por fim, a reestruturação do capitalismo ao longo dos anos 1970 até 1990, ocorreu em torno dos mercados financeiros e dos movimentos de fusão-aquisição das multinacionais num contexto de políticas governamentais favoráveis em matéria fiscal, social e salarial, acompanhada por fortes incentivos ao aumento da flexibilização do trabalho e do emprego. A capacidade de adaptar-se a novas funções de forma rápida, de assumir compromissos, comunicar-se bem, ter iniciativa, ser responsável pela manutenção do seu equipamento e ter facilidade para aprender são algumas das competências avaliadas nos programas de desempenho das grandes empresas. Essa nova gestão empresarial constitui uma maneira renovada de se obter lucro (BOLTANSKI; CHIAPELLO, op. cit.).

Compreendemos aqui o gerenciamento como uma tecnologia de poder do capital, cuja finalidade é conquistar a adesão dos empregados às exigências da empresa e de seus acionistas. Nesse sentido, ele busca valorizar uma cultura do desempenho, da qualidade, da eficácia, da competição e da mobilidade, a partir da qual sugere a emergência de um novo mundo. Uma sociedade global marcada por um desenvolvimento paradoxal. E como compreender essas contradições? (GAULEJAC, 2007).

Para poder compreender essas contradições entre o capital e o trabalho tomamos como ponto de partida para nossa análise o referencial teórico metodológico do materialismo histórico dialético e os escritos de Vincent de Gaulejac (op. cit.) e Boltanski e Chiapello (op. cit.) sobre a nova gestão do trabalho. Como estratégia de pesquisa utilizamos o estudo de caso, compreendendo que o caso a ser investigado tem um interesse próprio. Esse interesse advém pelo

o que ele tem de único, de particular, mesmo que posteriormente sejam evidenciadas algumas semelhanças com outros casos ou situações.

Desse modo, o caso a ser investigado nessa pesquisa é o processo de produção e os programas de qualificação profissional de uma fábrica de papel do município de Três Lagoas – MS. Levamos em consideração que a companhia da qual a fábrica investigada faz parte é a primeira no ranking mundial de produção de papel de imprimir e escrever. Os procedimentos de pesquisa adotados foram: observação do processo de fabricação do papel e entrevistas semi-estruturadas com os gerentes de produção e de recursos humanos e com alguns trabalhadores (as).

Dividimos este trabalho da seguinte forma: no primeiro capítulo buscamos mostrar a questão da qualificação como sendo central para a sociologia do trabalho. Inicialmente apresentamos a categoria trabalho. Em seguida, abordamos o surgimento da sociologia do trabalho e posteriormente os primeiros estudiosos franceses da questão "qualificação profissional". No segundo capítulo discorremos sobre as mudanças ocorridas no mundo do trabalho a partir da crise de 1970 nos países desenvolvidos e em 1990 no Brasil. Discutimos a questão da acumulação flexível, o "modelo japonês de produção", a nova organização do trabalho de maneira global e especificamente no Brasil, além de trazer a questão do movimento sindical nesse contexto de mudanças.

No terceiro capítulo tratamos da situação do mercado de trabalho no contexto da reestruturação produtiva, apresentando um breve panorama do trabalho no Brasil nos anos 2000. Ressaltamos também a questão do gênero e mercado de trabalho no Brasil e o assunto sobre a divisão sexual do trabalho. No quarto capítulo apresentamos as concepções de qualificação durante o período taylorista/fordista, os novos "modelos" de qualificação profissional emergidos no processo de acumulação flexível e em específico o surgimento, a noção, as características e os tipos do "modelo de competências" alvo de análise desta pesquisa.

No quinto capítulo buscamos trazer à tona a discussão da mundialização do capital, o histórico e a importância das multinacionais no Brasil, um breve panorama do setor de papel no nosso país, além de caracterizar a companhia de papel e a unidade fabril de Três Lagoas – MS investigada. No sexto capítulo apresentamos a perspectiva metodológica crítico-dialética, a estratégia de pesquisa e os procedimentos adotados.

No sétimo capítulo desenvolvemos a parte empírica. Nele, realizamos a análise da entrevista com o gerente de recursos humanos, com o gerente de produção e acabamento e também com alguns trabalhadores (as). Buscamos evidenciar o modelo de competência como

uma das ferramentas de avaliação da empresa e sua relação intrínseca com a nova gestão do trabalho, mais conhecida como gestão gerencialista. Também analisamos o tipo de organização do trabalho, o perfil de trabalhador requerido pela fábrica, bem como as principais competências necessárias para o desempenho de cada função.

Por fim, apresentamos as considerações finais desta pesquisa com base na revisão da literatura e nos dados analisados.

CAPÍTULO I

A QUALIFICAÇÃO COMO UMA QUESTÃO CENTRAL DA SOCIOLOGIA DO TRABALHO

Neste capítulo iremos abordar inicialmente o trabalho como categoria central na configuração social. Em seguida falaremos do surgimento da Sociologia do Trabalho e a importância da qualificação para esta área de estudos. Por fim, apresentaremos as reflexões referentes à questão da qualificação para os estudiosos franceses Georges Friedmann, Pierre Naville e Alain Touraine.

1.1 - Categoria "trabalho" como central na configuração social

É importante perguntarmos antes de tudo o que deve se entender pelo conceito "trabalho", visto que ele é a porta de entrada para o mundo de realidades que a Sociologia do Trabalho procura elucidar.

O trabalho merece ser considerado como elemento específico da espécie humana. O trabalho é uma condição de toda vida humana em sociedade, ou seja, é ele que torna possível a produção de qualquer bem, criando desse modo os valores que constituem a riqueza de uma sociedade (PAULO NETTO; BRAZ, 2008).

O trabalho é muito mais que um tema a ser estudado por diferentes áreas de conhecimento, trata-se de uma categoria fundamental indispensável para a compreensão da atividade econômica e da maneira de ser dos homens e da sociedade. Por isso, a categoria trabalho é central para entender o homem como ser social [1](ibid.).

Foi por meio da relação entre homem e natureza que, há muito tempo, os pensadores têm procurado a definição do trabalho. Entretanto, foi Karl Marx quem analisou de forma vigorosa esta relação na atividade do trabalho (FRIEDMANN, 1973a). Na sociedade, o homem transforma as matérias naturais em produtos que atendem suas necessidades. Essa transformação é realizada por meio do que denominamos *trabalho* (PAULO NETTO; BRAZ, op. cit.).

[1] O ser social constitui-se como um ser que, entre todos os tipos de ser, se particulariza porque é capaz de: realizar atividades teleologicamente orientadas; objetivar-se material e idealmente; comunicar-se e expressar-se pela linguagem articulada; tratar suas atividades e a si mesmo reflexivo, consciente e autoconsciente; escolher entre alternativas concretas; universalizar-se; e sociabilizar-se (PAULO NETTO; BRAZ, op. cit., p. 41).

O que designamos trabalho é algo substantivamente diferente das atividades imediatas realizadas entre o animal e o meio ambiente. Primeiro porque o trabalho não se opera de forma imediata sobre a natureza; ele exige instrumentos que no decorrer de seu desenvolvimento vão se interpondo entre o homem que executa e a matéria. Segundo, porque o trabalho não se realiza de maneira a cumprir o que determina a genética humana; ao contrario, o trabalho passa a exigir do homem habilidades e conhecimentos que serão adquiridos inicialmente através da repetição e experimentação e será transmitido mediante aprendizado. Terceiro, porque o trabalho não atende a um rol limitado e praticamente invariável de necessidades e nem as satisfaz de formas fixas. As formas de atender as necessidades humanas variam muito e implicam o desenvolvimento de novas necessidades (ibid.).

Para distinguirmos o trabalho de qualquer outra atividade natural, vale tomar como referência a reflexão de Marx:

> [...] O trabalho é um processo entre o homem e a natureza, um processo em que o homem, por sua própria ação, media, regula e controla seu metabolismo com a natureza. [...] Não se trata aqui das primeiras formas instintivas, animais de trabalho. [...] Pressupomos o trabalho numa forma em que pertence exclusivamente ao homem. Uma aranha executa operações semelhantes às do tecelão e a abelha envergonha mais de um arquiteto humano com a construção dos favos de suas colméias. Mas o que distingue, de antemão, o pior arquiteto da melhor abelha é que ele construiu o favo em sua cabeça antes de construí-lo em cera. No fim do processo de trabalho obtém-se um resultado que já no início deste existiu na imaginação do trabalhador, e portanto idealmente. Ele não apenas efetua uma transformação da forma da matéria natural; realiza, ao mesmo tempo, na matéria natural, o seu objetivo. [...] O processo de trabalho [...] é a atividade orientada a um fim para produzir valores de uso, apropriação do natural para satisfazer a necessidades humanas [...] (MARX, 1985, p. 149-150).

Podemos definir parcialmente a categoria *trabalho* como "o conjunto das ações que o homem, com uma finalidade pratica, com a ajuda do cérebro, das mãos, de instrumentos ou máquinas, exerce sobre a matéria, ações que por sua vez, reagindo sobre o homem, modificam-no" (FRIEDMANN, op. cit., p. 20-21).

A criação de instrumentos de trabalho, mesmo no início da história, coloca para o homem que trabalha o problema dos meios e dos fins do trabalho e com esse problema também surge o das escolhas: se um determinado instrumento é ou não adequado para o que o homem deseja (PAULO NETTO; BRAZ, 2008).

É importante ressaltar que o trabalho é uma atividade projetada, conduzida a partir do fim proposto pelo homem. Assim, o trabalho só se efetiva quando a prefiguração ideal realizada pelo sujeito se objetiva, ou seja, quando a matéria natural, pela ação material do homem é transformada. O trabalho implica, pois um movimento indissociável de dois planos: o plano do

sujeito, pois a prefiguração se processa pelo sujeito; e o plano do objeto, que resulta na transformação material da natureza. Deste modo, a efetivação do trabalho é uma objetivação do sujeito que o realiza (ibid.).

Contudo, não basta somente o sujeito prefigurar o fim da atividade para realizar o trabalho; é necessário que ele reproduza idealmente, as condições objetivas em que vai atuar sobre o objeto e assim possa transmitir a outro trabalho essas representações. O trabalho também requer e propicia a formulação de um tipo de linguagem que além se ser aprendida é necessária para o aprendizado (ibid.).

O trabalho é, sempre, atividade coletiva. O sujeito nunca é um sujeito isolado, mas sempre se insere num conjunto de outros sujeitos. O caráter coletivo do trabalho se deve à vinculação entre membros de uma espécie que já não obedece a puros determinismos orgânicos naturais. Esse caráter coletivo da atividade do trabalho é aquilo que se pode denominar de *social* (ibid.).

É importante também considerar a outra face do trabalho, que é complexa e pode expressar as formas de exploração e alienação humanas. Todo trabalho sentido como algo estranho pelo sujeito que o executa é um trabalho alienado (FRIEDMANN, op, cit.). Segundo Marx (2004), o processo de alienação é intrínseco ao sistema capitalista. A alienação do homem no trabalho ocorre a partir do momento em que o produto de seu trabalho lhe é afastado, assim como as decisões sobre o quê, como e quanto produzir. O homem é considerado trabalhador durante todo o dia, no entanto ele não tem clareza do que faz ao se deparar com os objetos que produziu. Os produtos não lhes aparecem como objetos feitos por ele e sim na forma de mercadorias. No mundo do trabalho, elas ganham vida própria e os trabalhadores se tornam meros objetos que seguem as regras do mercado.

No entanto, Marx afirma que a economia oculta esse estranhamento na essência do trabalho, pois não considera a relação imediata entre o trabalhador e a produção[2], já que o trabalho produz maravilhas, palácios, beleza, máquinas, espírito para os ricos e privação, cavernas, deformação, trabalho desumano, imbecilidade, cretinismo para o trabalhador (MARX, op. cit.).

O processo de trabalho[3] no capitalismo se converte em meio de subsistência do despossuído. A força de trabalho[4] torna-se uma mercadoria que tem por finalidade a produção de

[2] A relação imediata do trabalho com os seus produtos é a relação do trabalhador com os objetos da sua produção (MARX, 2004, p. 82).

[3] "O processo de trabalho [...] é atividade orientada a um fim para produzir valores de uso (coisas que sirvam para satisfazer a necessidades de alguma espécie), apropriação do natural para satisfazer as necessidades humanas,

outras mercadorias. Ou seja, o que deveria ser a forma humana da realização do homem, transforma-se na única possibilidade de sua sobrevivência na sociedade capitalista. Portanto, podemos constatar que a precariedade e perversidade do trabalho estão presentes nesse modelo de sociedade (MARX, 1996).

O processo de produção capitalista reproduz, portanto, a separação entre força de trabalho e condições de trabalho. Ele reproduz e perpetua, com isso, as condições de exploração do trabalhador. O processo de produção capitalista, considerado como um todo articulado ou como processo de reprodução, produz não apenas a mercadoria e a mais-valia, mas produz e reproduz a própria relação capital: de um lado o capitalista e do outro o trabalhador assalariado[5] (ibid.).

Por fim, se a busca maior da humanidade é a passagem da servidão à liberdade, o trabalho como atividade essencial da espécie humana, traz hoje a essa aspiração duras e graves dificuldades. De um lado está a dificuldade da sua humanização por meio do "reconhecimento das condições técnicas, fisiológicas, psicológicas, econômicas e sociais" que podem promover o máximo de interesse e satisfação adaptando o trabalhador a um posto de trabalho adequado. De outro, a dificuldade de "como assegurar com a redução da duração do trabalho a expressão e o desenvolvimento da personalidade durante o tempo livre". Acima de tudo, é necessário que o trabalhador faça parte de um meio que ao invés de sufocá-lo, suscite nele o anseio de escolha, de cultura, de pensamentos livres (ibid., p. 35).

1.2 - O surgimento da Sociologia do Trabalho e a qualificação como um tema central em suas análises

A Sociologia do Trabalho deve ser considerada como um estudo, em seus diversos aspectos, de todas as coletividades humanas que se constituem por meio do trabalho. Toda e

---

condição universal do metabolismo entre o homem e a Natureza, condição natural eterna da vida humana e, portanto, independente de qualquer forma dessa vida, sendo antes igualmente comum a todas as suas formas sociais" (MARX, 1996, p. 303).

[4] "A utilização da força de trabalho é o próprio trabalho. O comprador da força de trabalho a consome ao fazer trabalhar o vendedor dela. O último torna-se, desse modo, de fato força de trabalho realmente ativa, o que antes era apenas em potencial Para representar seu trabalho em mercadorias, ele tem de representá-lo, sobretudo, em valores de uso, em coisas que sirvam para satisfazer a necessidades de alguma espécie. É, portanto, um valor de uso particular, um artigo determinado, que o capitalista faz o trabalhador produzir" (MARX, 1996, p. 297).

[5] "Um trabalhador, numa fábrica de algodão, produz apenas tecidos de algodão? Não, ele produz capital. Ele produz valores que servem de novo para comandar seu trabalho e para criar mediante o mesmo, novos valores" (MARX, p. 211).

qualquer coletividade de trabalho que tenha aspectos mínimos de estabilidade pode ser objeto de estudo para a sociologia do trabalho (FRIEDMANN, op. cit.).

Por que a expressão "Sociologia do trabalho" e não as expressões "Sociologia Industrial", ou "Sociologia das Administrações" ou ainda "Relações industriais" é utilizada pelos sociólogos para designar o estudo das coletividades humanas constituídas pelo trabalho?

Georges Friedmann (ibid.) expõe três aspectos referentes a esta questão. Primeiro, porque a expressão "Sociologia industrial" foi sendo aos poucos indevidamente utilizada para designar o estudo sociológico de coletividades de trabalho não industriais. Segundo, porque a ideia de uma "Sociologia das administrações" carece de objetividade, visto que, a administração está em toda parte. Por fim, porque a expressão "relações industriais" passou a significar o conjunto das relações entre empregadores e empregados, patrões e assalariados, os meios de negociação, deixando de considerar muitos outros temas relacionados ao trabalho.

Todos os problemas relacionados à mão de obra, migração, imigração, distribuição na coletividade de trabalho de acordo com as raças, os sexos, a idade; a natureza e a distribuição das categorias profissionais em sua relação com a evolução do progresso técnico; o absenteísmo; o rodízio do pessoal; desemprego; aposentadoria; os diversos grupos formais e informais em relação à coletividade global de trabalho e particularmente à empresa industrial são temas de pesquisa da Sociologia do Trabalho. Vale ressaltar que na Sociologia do trabalho é difícil observar campos de estudos bem delimitados, visto que, todos os aspectos das atividades do trabalho estão ligados entre si (ibid.).

Assim, como todos estes temas são relevantes, a *qualificação* também o é, visto que está intrinsecamente relacionada ao processo de trabalho. Falaremos agora da importância desta temática para a Sociologia do Trabalho.

De um modo geral, pode-se dizer que o interesse pela temática da qualificação surge com o aprofundamento da divisão do trabalho no capitalismo. Na oficina do século XVIII três aspectos revelam as vantagens da divisão das tarefas, são elas: o acréscimo de habilidade de cada operário; economia do tempo de uma tarefa para outra; invenção das máquinas que simplificam o trabalho e permitem a um operário a produção de vários produtos. Entretanto, segundo Pierre Naville (1973, p. 430) esses três aspectos ofereceram a nossa sociedade uma "habilidade degradada em rapidez de gestos elementares; repetição cíclica de gestos estereotipados; manipulação e direção de máquinas cada vez mais complexas e produtivas".

Assim, o elemento mais simples do trabalho que foi subdividido tornou-se o posto de trabalho. Com essa evolução, o trabalho está reduzido a 'parcelas', de maneira que cada operário repete indefinidamente um número limitado de gestos codificados (ibid.).

A oficina, ou equipe de trabalho na oficina é apresentada inicialmente como uma grandeza *aditiva*[6], em que se distribuem as máquinas-ferramentas sem preocupação imediata com as ligações funcionais. Da oficina *aditiva* passa-se para a oficina *cumulativa e integrada*[7]. Mais que uma separação entre operações diretas e manuais, essa passagem promove uma distribuição de funções comandada pela estrutura em linha das máquinas automáticas. Estando integradas as máquinas, a distribuição de funções supõe um tipo novo de cooperação. Assim, o trabalho deixa de ser parcelar no sentido antigo da palavra e torna-se funcionalmente elementar. Essa mudança valorizou ainda mais a função de comunicação, ou seja, a comunicação entre as diferentes parcelas descontínuas de um processo de trabalho tornou-se comunicação ininterrupta entre todas as fases do trabalho (ibid.).

No início desse processo de mecanização da produção, a estrutura global da atividade era ainda dominada pelo operário. Nesse contexto então, uma "certa habilidade profissional continua sendo necessária para adaptar a máquina à tarefa prescrita e coordenar o funcionamento de várias máquinas, levando-se em conta as condições de trabalho". Contudo, essa intervenção do operário no trabalho vai se dissipando cada vez mais. Progredindo, o processo de mecanização observa-se a redução cada vez maior do papel do operário a gestos sem significação, determinados pelas exigências da máquina. Em suma, o trabalhador não tem relações diretas com o produto e não reconhece a utilidade social do seu trabalho (NAVILLE; ROLLE, 1973, p. 408).

Com a diminuição do nível de qualificação do operário especializado nesse contexto, a divisão do trabalho conduziu o trabalhador à intermutabilidade, pelo menos potencial, entre postos de trabalho semelhantes. A rápida adaptação a máquinas especializadas foi o fator que facilitou as mutações dos trabalhadores. As novas formas de distribuição das tarefas acarretam, portanto, permutações constantes que acabaram acentuando a diferença das antigas formas artesanais de divisão do trabalho, estabelecidas pela fixidez e propriedade do posto (NAVILLE, op. cit.).

[6] Acumulação de postos diferentes, porém descontínuos, reunidos em um espaço mais vasto (NAVILLE, op.cit., p. 431)

[7] O objeto desfila diante de uma série de postos estáveis; pode-se efetuar aí, de maneira contínua, uma sucessão de operações, mas cada operação continua sendo di tipo parcelar e repetitivo de andamento rápido (Ibid).

Nos séculos XVIII e XIX a temática da qualificação já estava posta, porém foi no século XX, com o surgimento da Administração Científica do Trabalho elaborada por Frederick Taylor que a questão da qualificação começou a ser analisada mais sistematicamente, tornando-se inclusive um dos principais objetos de pesquisa da sociologia do trabalho.

O taylorismo, como também era conhecida esta teoria de Taylor, estava preocupado com o desenvolvimento dos métodos e com a organização do trabalho, ou seja, estava preocupado em aplicar os métodos da ciência aos problemas complexos e crescentes do controle do trabalho nas empresas capitalistas em grande expansão (BRAVERMAN, 1987).

O controle sobre o trabalho foi o aspecto principal na teoria de Taylor. Sua teoria "era tão somente um meio para que a gerência efetuasse o controle do modo concreto de execução de toda atividade no trabalho, desde a mais simples à mais complicada" (ibid., pág. 86). Taylor fixou a distribuição do tempo para que os resultados ao fim do dia atingissem o que fora planejado como "dia-tarefa".

Dentre os principais princípios da gerência científica estava o de *dissociação do processo de trabalho das especialidades dos trabalhadores*. A gerência assumia a responsabilidade de reunir todo conhecimento que no passado o trabalhador especializado possuía e mais o de classificar, tabular e reduzir esse conhecimento a regras, leis e fórmulas. Outro princípio era o da *separação de concepção e execução.* Segundo Taylor, o trabalho intelectual nunca deveria ser desenvolvido pelo trabalhador e sim pela gerência. O terceiro e último princípio é a *utilização do monopólio do conhecimento para controlar cada fase do processo de trabalho e seu modo de execução*. O trabalho de todo operário é completamente planejado pela gerência e cabe a cada um executar as tarefas por meio das instruções prescritas (ibid., págs. 103-109).

A gerência moderna queria concentrar o progresso da ciência nas mãos do capital à medida que os ofícios desaparecessem e que o trabalhador estivesse adaptado a uma gama de tarefas. Assim, essas inovações organizacionais juntamente com as tecnológicas chegavam ao final do século XIX em muitos setores industriais (ibid.). Henry Ford com a inovação da esteira transportadora levará esses princípios ao nível superior.

Em 1903, na Ford Motor Company a fabricação dos automóveis era uma função reservada aos profissionais que haviam se formado nas oficinas de bicicletas e viaturas de Michigan e Ohio. Era uma função altamente qualificada. Cada automóvel era montado em um determinado local e por um número de mecânicos competentes. Com o lançamento do modelo T, os processos de fabricação mudaram um pouco.

> '[...]. Em 1908 já não era mais necessário ao montador deixar seu lugar de trabalho para dar um giro pela ferramentaria ou seção de peças. Um almoxarife já havia sido designado para essa função. Nem o próprio mecânico da Ford era o mesmo em 1908 que fora em 1903. No curso desses anos, o serviço de montagem final havia sido parcelado aos poucos. Em lugar do 'pau para toda obra' que antigamente 'fazia de tudo', havia agora diversos montadores que trabalhavam lado a lado num carro, cada um responsável por operações um tanto limitadas' (ibid., pág. 130).

A companhia Ford teve que revisar seus métodos de produção, já que, a demanda para o modelo T teve um rápido aumento. O elemento chave para a organização do trabalho neste contexto foi a introdução da esteira transportadora, na qual cada elemento do automóvel era transportado e à medida que passava com paradas periódicas em cada setor, os operários executavam operações simples (ibid.).

Em 1914, o tempo de montagem do automóvel modelo T havia sido reduzido a um décimo do tempo antes necessário e por volta de 1925 foi criada uma organização que produzia aproximadamente por dia a quantidade de carros antes produzidos em um ano inteiro. Este aumento na produção, segundo Braverman (ibid.) não dependia somente da mudança na organização do trabalho, mas do controle que a gerência tinha sobre o ritmo da montagem, de modo que no mesmo espaço de tempo conseguia dobrar e triplicar o índice das operações a serem executadas, ou seja, ocorreu uma intensificação extraordinária do trabalho. Nesse processo, o ofício cedeu lugar a operações simples e repetidas.

No entanto, o fordismo não conseguiu se disseminar nos anos entre guerras. O primeiro impedimento diz respeito ao estado das relações de classe no mundo capitalista. Não era de fácil aceitação um padrão de acumulação que se apoiava na familiarização do trabalhador com longas horas de trabalho e que exigia pouca habilidade manual e praticamente nenhum controle sobre o projeto, ritmo e organização do trabalho, visto que, em grande parte do mundo capitalista, a organização do trabalho e o trabalho artesanal eram muito fortes ainda e a imigração muito baixa para permitir tanto ao taylorismo como ao fordismo qualquer facilidade de disseminação, já que nas duas formas de organização do trabalho a maior parte dos operários era imigrante (HARVEY, 2000).

O segundo impedimento diz respeito aos mecanismos de intervenção estatal. Para a produção fordista se disseminar era necessário conceber um novo modo de regulamentação. Foi preciso o choque da depressão e do quase colapso do capitalismo na década de 30 para que o capital chegasse a uma nova concepção da forma e do uso dos poderes do Estado. Esse problema só foi resolvido depois da 2ª Guerra Mundial, o que levou o fordismo à maturidade como regime

de acumulação. O fordismo formou a base produtiva de um longo período de expansão pós-guerra que se manteve até 1973 (ibid.).

O fordismo estava aliado firmemente à teoria econômica keynesiana. Teoria essa que postulava a intervenção do Estado na economia como forma de evitar o colapso do sistema capitalista. Cabia ao Estado então "desenvolver políticas sociais que visam à estabilidade no emprego, políticas de rendas com ganhos de produtividade e de previdência social, incluindo seguro desemprego, bem como direito à educação, subsídio no transporte etc."; simplesmente a ideia de *Estado de Bem Estar Social* (FRIGOTTO, 2003, pág. 70-71).

O modelo de acumulação estruturado sobre o binômio taylorismo-fordismo se apoiava em algumas mudanças tais como a produção em massa, acreditando que dessa forma seria possível reduzir os custos de produção e o preço de venda, o parcelamento das tarefas, acarretando a desqualificação dos operários e a introdução da esteira, permitindo uma produção fluida, limitando ao máximo os estoques e o transporte entre operações (GOUNET, 1999).

Além dessas mudanças, Ford teve a ideia de padronizar as peças, com o intuito de reduzir o trabalho do operário, evitando o desperdício de adaptação. Assim, um mesmo elemento seria montado em um mesmo modelo. Dessa maneira, ele se dedicou a uma produção mais homogeneizada e enormemente verticalizada, ou seja, a maior parte da produção necessária para a fabricação do produto era realizada dentro da fábrica. Depois dessas transformações, Ford automatizou suas fábricas, reduzindo ainda mais o tempo de montagem de cada automóvel. (ibid.).

O slogan de Ford era "nossos operários devem ser também nossos clientes". Isso caracteriza essa estratégia econômica que buscava combinar a produção em grande escala com o consumo de massa. Observamos isso quando Harvey (op. cit., pág. 121) esclarece que:

> "O que havia de especial em Ford (e que, em última análise, distingue o fordismo do taylorismo) era sua visão, seu reconhecimento explícito de que produção de massa significava consumo de massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia, em suma, um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista".

Segundo Alain Touraine (1973) a passagem do antigo processo de trabalho artesanal para o automatizado com a implantação do taylorismo/fordismo; da prevalência da execução individual do trabalho para a sua organização coletiva deve ocasionar o deslocamento da qualificação do homem à qualificação do posto de trabalho, visto que o trabalhador está sujeito às exigências dos papeis profissionais.

Nesse contexto, a qualificação avalia cada vez mais o papel do trabalhador no sistema técnico e humano de produção. A execução do trabalho e o resultado da atividade deixam de ser pontos de referência úteis. Sendo assim, é por meio da união dos processos psicológicos postos em ação e da situação de trabalho considerada em conjunto que se define a qualificação. A qualificação no novo sistema de trabalho acarreta então a relatividade do nível profissional do operário em relação ao sistema que o emprega (ibid.).

1.3 *A qualificação em Georges Friedmann, Pierre Naville e Alain Touraine*

Na França, no pós II Guerra Mundial, os sociólogos do trabalho, Georges Friedmann e Pierre Naville se debruçaram sobre os estudos da temática da qualificação. Eles são os primeiros a refletir sobre este conceito e são os que permanecem como referência para os estudos atuais sobre o tema, visto que, foram os precursores das chamadas visões "substancialista" e "relativista" da qualificação.

Para Friedmann uma das tendências gerais das mudanças no trabalho na segunda metade do século XX foi a diminuição relativa, nítida da quantidade de tarefas manuais de execução. Nas fases mais avançadas da automatização, as instruções consistiam basicamente em concentrar a atenção nos mostradores ou painéis de comando e a responder a orientação recebida por um sinal emitido. As atividades de trabalho realizadas pelos novos tipos de operários eram praticamente simbólicas e documentárias (FRIEDMANN, 1973b).

Nesse período havia uma reivindicação do movimento sindical para limitar as grandes diferenças salariais, provenientes do modo incerto de fixação dos salários para capacidades de trabalho de mesma natureza ou diferentes. Eles lutavam por salários iguais para o mesmo tipo de ocupação. Os trabalhadores se organizaram a fim de negociar as normas, primeiro no nível da empresa, depois da localidade e por fim da ocupação profissional. Essas normas deram origens às classificações profissionais que tinham por objetivo hierarquizar as qualificações de um grupo de trabalhadores por meio dos postos de trabalho. A partir daí, definiram-se as regras que iriam conduzir a trajetória profissional dos trabalhadores, como por exemplo, o recrutamento, a remuneração básica, os níveis e a hierarquia de salários e a promoção (TARTUCE, 2002.).

É nesse momento que a qualificação do trabalho aparece como central, visto que ela se torna não apenas um elemento da prática política e social, mas um conceito a ser problematizado (TARTUCE, 2004), à medida que permite análises do conteúdo do trabalho, da evolução da

organização da produção, das avaliações e classificações sociais expressas nas convenções coletivas, do funcionamento do mercado de trabalho" (SAGLIO, 1998, *apud*., ibid., p. 357)

Vale ressaltar que essa formalização da qualificação em classificações profissionais significou a padronização dos conteúdos da qualificação, ou seja, cada posto de trabalho correspondia a um nível de qualificação. Assim, uma vez assimilados os conhecimentos dessa profissão, o trabalhador poderia permanecer sem que lhe exigissem novas aprendizagens. Em suma, havia uma relação estreita entre *qualificação-emprego-renda* (TARTUCE, op. cit.).

No padrão de acumulação[8] taylorista/fordista é exigido um novo tipo de qualificação para o trabalhador. Essa qualificação é designada por Alain Touraine (1955 apud., DUBAR, 1999, s/p) como *qualificação social*. Ele a define como um 'estatuto reconhecido num sistema social de produção associado a um potencial de participação na vida técnica dos ateliês'. A qualificação social depende da política de recursos humanos da empresa e, ainda mais, da 'política social da nação considerada'. Não se trata mais de habilidades manuais ou de exigências técnicas, e sim de um estatuto social definido pela gerência.

Como os sociólogos franceses, Harry Braverman (op. cit.), escritor estadunidense, introduziu na discussão da sociologia do trabalho no período após II Guerra Mundial, a *tese da progressiva desqualificação do trabalhador*. Esta tese se difundiu devido o aprofundamento da divisão técnica e social do trabalho, iniciada pela administração científica do trabalho (taylorismo) e pela introdução de novas tecnologias. A desqualificação do trabalho, nesta visão marxista foi inevitável, visto que, no modo de produção capitalista o objetivo é a extração de mais-valia, que se efetiva somente através da expropriação do saber do trabalhador.

Georges Friedmann, considerado o fundador da sociologia do trabalho francesa, apesar de muitas vezes concordar com a tese da desqualificação do trabalho, notou em suas pesquisas desenvolvidas com empresas, tendências inversas, como o aparecimento de novas qualificações que começavam a surgir naquele período. Pode-se dizer que a qualificação para ele está relacionada com a complexidade da tarefa a ser executada e à detenção de saberes exigida para desenvolvê-la; ou seja, está relacionada à qualidade do trabalho e ao tempo de formação necessário para realizá-lo (TARTUCE, op. cit.).

[8] Um regime de acumulação pressupõe um padrão de organização da atividade produtiva adequado ao padrão de consumo, isto é, um nível de atividade econômica compatível com a demanda efetiva, o que evitaria crises de superprodução ou situações de elevado nível de inflação (BOYER, Robert, *La théorie de la régulation: une analyse critique*, La Découverte, Paris, 1986).

Friedmann, na maior parte de suas análises, concentra sua reflexão na apropriação do saber do trabalhador pela máquina e/ou pela organização capitalista e considera a qualificação como uma 'coisa' que pode ser medida pelo grau e pela frequência de atividade intelectual que o trabalho demanda para ser executado (ALALUF, 1986, *apud*., ibid.).

Essa reflexão o conduziu a formular, pela primeira vez, a *tese da polarização das qualificações*. Esta tese considerava que o desenvolvimento tecnológico estava criando, de um lado, uma massa de trabalhadores desqualificados e de outro, uma quantidade de trabalhadores superqualificados (FREYSSENET, 1977, *apud*., TARTUCE, 2002.).

Na França, nos anos de 1980, debates teóricos iniciados sobre a temática da qualificação reconstituindo os vários pontos de vista sobre o sentido que se tem dado à ela, denominaram "essencialista" ou "substancialista" essa abordagem que parte da qualidade e da complexidade das tarefas para chegar aos atributos dos trabalhadores necessários para desempenhá-las (CAMPINOS-DUBERNET & MARRY, 1986, *apud*., TARTUCE, 2004).

Georges Friedmann tem sido o precursor dessa linha de pensamento, visto que, considera a *qualificação do trabalho* como *conteúdo do trabalho* e a *qualificação do trabalhador* como *saber* e *saber-fazer*, necessários para a execução do trabalho (ibid.).

Contraria a essa visão se opõe a chamada visão "relativista" representada inicialmente por Pierre Naville. Ele não está preocupado em "saber se a qualificação aumenta ou não, mas de relacioná-la aos diversos aspectos que a influenciam" (TARTUCE, 2002, pág. 21). Ele concebe a qualificação como um processo e um produto social, que se dá, por um lado, pela relação entre capital e trabalho e, por outro, pelos fatores sócio-culturais da sociedade capitalista que acabam influenciando a classificação e o julgamento dos indivíduos.

As reflexões de Naville sobre a qualificação estão estreitamente relacionadas às da automação. Para ele, responder a questões como "o que vem a ser a qualificação?" e "o que é um trabalhador qualificado?" exige primeiramente reconhecer a diversidade contida nesse conceito, presente nas diferentes condições sociais, econômicas, políticas e culturais nas quais ela se insere. Isso significa que qualquer sociedade terá seus próprios critérios para definir e avaliar o que é um trabalho qualificado (TARTUCE, 2004).

Segundo Naville, se a qualificação não nasceu com o assalariado, foi por meio dele que ela se tornou mensurável. As qualidades das pessoas passaram a serem avaliadas economicamente, por meio de processos sociais de hierarquização que transformaram essas

qualidades em quantidades. A qualificação, caracterizada pela qualidade mais ou menos elevada do trabalho, está situada na convergência do sistema produtivo e do sistema educativo (ibid.).

O salariado significa então, a separação do trabalhador de seu trabalho. O trabalho nesse cenário distancia-se daqueles que o produzem, para subordiná-los e arrastá-los em seu movimento. Essa separação progressiva entre "os sistemas técnicos e as atividades humanas acarretam uma disjunção entre os ciclos do tempo da máquina e os ciclos do tempo do homem". As técnicas ganham cada vez mais autonomia e rompem com a relação direta antes existente do trabalhador com os materiais, as ferramentas e os produtos. Esse movimento contínuo de separação do trabalhador de seu trabalho é assim acentuado pelas transformações técnicas do processo de trabalho (ibid., p. 364).

Em outras palavras, com o salariado, a qualificação passa da esfera do trabalho para a das relações entre formação e emprego assalariado. Naville diferentemente de Friedmann apresenta que: não basta apenas pensar na *qualificação do trabalhador* e na *do trabalho*, é preciso relacioná-las e analisar os conflitos que existem entre as qualificações adquiridas pelos trabalhadores e as qualificações requeridas pelo capitalista (ibid.).

Para Naville, a qualificação não pode ser apreendida por ela mesma, pois ela se apresenta sempre como uma relação, e uma relação de vários elementos. Basicamente, a qualificação "é uma relação entre algumas operações técnicas e a estimativa de seu valor social" (ibid., p. 365).

Para os estudiosos franceses mais atuais Danielle Kergoat e M. Freyssenet, a noção de qualificação possui uma multidimensionalidade. Primeiro, a qualificação é definida como a *qualificação do emprego*. Esse tipo de qualificação é definido pela empresa a partir das exigências do posto de trabalho, além de ser a base para o sistema de classificações na França. Segundo, definida como a *qualificação do trabalhador*. Qualificação mais ampla do que a primeira, visto que incorporam as qualificações sociais que abrange um conjunto de competências e habilidades, técnicas, profissionais, escolares, sociais e as potencialidades empregadas pelo operário para enfrentar as imprevisibilidades no trabalho. Finalmente, a qualificação definida como *uma relação social,* que se refere a uma correlação de forças entre capital-trabalho. Essa noção é resultante da distinção entre qualificação dos empregos e qualificação dos trabalhadores (HIRATA, 2009).

Para a sociologia, então, a qualificação do trabalho é uma relação social complexa, visto que ela coloca em jogo algumas operações técnicas e a estimativa de seu valor social. É proveniente dessa explicação sobre a qualificação que se pode dizer que ela varia conforme a

época, de país para país, de setor para setor, em função de aspectos técnicos e de organização do trabalho, e principalmente, em função dos fatores morais e políticos presentes no julgamento que uma determinada sociedade faz sobre a qualidade dos trabalhos necessários a sua reprodução (ibid.).

Sendo assim, uma vez não se tratando da recuperação possível de um domínio perdido, nem da comparação de qualidades de trabalho de diferentes lugares e momentos, em termos de aumento ou diminuição, não se deve falar em 'requalificação' do trabalho, mas sim em *qualificação* nova e antiga e/ou em transformação das qualificações (ibid.).

Em suma, o que Pierre Naville não admite é que se utilize a qualidade do trabalho para determinar diretamente a qualificação, pois isso acaba por lhe conferir um caráter "essencial" ou "substancial" (CAMPINOS-DUBERNET & MARRY, op. cit., *apud*., ibid.). Para ele não se trata de saber se o capitalismo ou a técnica aumentam ou não a qualificação, mas de compreender que no salariado, a qualificação se refere a uma relação social, que resulta na diferença entre a qualificação exigida pelos empregos e a qualificação dos trabalhadores.

Tendo como referência a constatação de que a qualificação se situa na relação entre o sistema educativo e o sistema produtivo, a perspectiva de Naville aponta a necessidade de sair do meio empresarial, para avaliar as formas jurídicas ou institucionais que a qualificação pode adquirir, como classificações, índices de salários, categorias estatísticas. É por acreditar que a qualificação é uma relação social derivada de conflitos múltiplos, e não na perspectiva que a relaciona com a qualidade do trabalho e o tempo de formação, que Naville é considerado o precursor da chamada visão "relativista" (TARTUCE, op. cit.).

Essa visão "relativista" iniciada por Naville influenciou de maneira considerável as análises posteriores da qualificação na França, visto que, grande parte dos sociólogos centrou-se mais nos estudos de classificações existentes no mercado de trabalho do que nos aspectos cognitivos do trabalho – conteúdos das tarefas e capacidades dos indivíduos (TARTUCE, 2002).

Alguns estudos atuais sobre as mudanças no mundo do trabalho, ao enfatizar o "enriquecimento" do trabalho e a participação e valorização dos trabalhadores, por meio dos diversos atributos expressos no "modelo de competências" trazem a possibilidade de que haja um retorno para a visão "substancialista", ou seja, para a dimensão da qualidade do trabalho e das características individuais do trabalhador para realizar sua atividade (TARTUCE, 2004).

O estudo de Claude Dubar (1999) sobre a sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência traz a hipótese de que a definição de Alain Touraine da *qualificação social*

apresentada nos anos de 1950, quando imperava o padrão de acumulação taylorista/fordista, se aproxima muito do conhecido modelo de competências atual, visto que para a *qualificação social* não se tratava mais de ocupar um posto de trabalho, e sim de participar ativamente da realização dos objetivos da empresa. Esse aspecto segundo o autor não lembraria a noção de competência?

Vale ressaltar aqui que todas essas análises sobre a qualificação foram realizadas no momento em que imperava o padrão de acumulação taylorista/fordista e consequentemente em que as exigências feitas aos trabalhadores estavam relacionadas a esse modo de produção. Por isso, não convém retomarmos "termos" de análises realizadas em outro período histórico, visto que muitas mudanças ocorreram, desse período analisado até os dias atuais e com essas mudanças novos requisitos profissionais foram exigidos aos trabalhadores. Não convém também, porque o intuito deste estudo é analisar o "modelo de competência" como parte intrínseca do novo padrão de acumulação capitalista.

CAPÍTULO II

AS MUDANÇAS NO MUNDO DO TRABALHO A PARTIR DA CRISE ESTRUTURAL DE 1970

Neste capítulo discorremos sobre as mudanças ocorridas no mundo do trabalho a partir da crise de 1970 nos países desenvolvidos e em 1990 no Brasil. Primeiramente discutiremos sobre a crise estrutural do capital. Em seguida abordaremos a questão da acumulação flexível, o "modelo japonês de produção", a nova organização do trabalho de maneira global e especificadamente no Brasil, além de trazer a questão do movimento sindical nesse contexto de mudanças.

2.1 - Dimensões da crise estrutural do capital nos anos 70

"O capitalismo é um sistema social de produção que se reproduz a partir de um processo de conservação e ruptura determinado pelo desenvolvimento das forças produtivas e pela correlação de forças políticas no âmbito do Estado, articulados dialeticamente". À medida que esse sistema passa por mudanças, ele alimenta e conserva sua estrutura. O capitalismo é também um processo histórico e, como tal, um processo em transformação, com crises (SOUZA, 2002, pag. 73).

A crise do capitalismo constitui, contraditoriamente, um processo de reprodução, na medida em que gera uma reorganização na produção, uma redefinição das relações de produção, além da reestruturação institucional da luta de classe no âmbito do Estado. Assim, as crises são uma necessidade do capitalismo, pois é por meio delas que se dão as rupturas necessárias para a sua continuidade (ibid.).

É importante também salientar que a crise do capitalismo não é eventual e meramente conjuntural; ao contrário, é um elemento estrutural do movimento cíclico da acumulação capitalista que assume formas específicas com variações de intensidade, conforme o tempo e o espaço (FRIGOTTO, 2003).

O caráter contraditório do sistema capitalista, que o leva a crises periódicas e a ciclos abruptos e violentos, não decorre de algo externo como demonstra Marx ao analisar a natureza do capitalismo; ao contrário, é uma decorrência de relações que lhe são inerentes: a dominação do capital e a exploração do trabalho. Na busca de superar a crise, o capitalista estabelece uma

sociabilidade onde cada novo elemento que entra para enfrentá-la constitui, em um momento posterior, um novo complicador. Um exemplo é a entrada do Estado na crise de 29 como elemento necessário para o seu enfrentamento que, posteriormente, foi um detonador de mais uma crise (ibid.).

O capitalismo é um sistema que, por meio da concorrência entre forças e poder desiguais, conduz à acumulação, concentração e centralização de capital. É de interesse do capitalista produzir o máximo de mercadorias que gere o máximo de mais-valia. Esta é a regra para qualquer capitalista permanecer no "jogo". É mediante a incorporação de mais ciência e tecnologia no processo de produção, que por sua vez aumenta o capital morto e diminui o capital vivo, que os competidores conseguem produzir mercadorias ao menor custo possível e assim incrementar a mais-valia. No entanto, ao mesmo tempo em que o capital busca o máximo de mais-valia, tanto ele exclui a força de trabalho excedente quanto os capitalistas (in)concorrentes[9]. Hoje, portanto podemos dizer que mesmo várias pessoas passando fome ou morrendo de fome, a crise do capital é de superacumulação estatalmente regulada (ibid.).

Para David Harvey (2000) o modo capitalista de produção possui três características essenciais: a) o capitalismo é orientado para o crescimento econômico, visto que é por meio deste que os lucros podem ser garantidos e a acumulação sustentada; b) o crescimento se apoia na exploração do trabalho vivo na produção e c) o capitalismo é, por necessidade, tecnológica e organizacionalmente dinâmico, pois conduz os capitalistas individuais a inovações constantes em busca do lucro.

A partir dessas considerações, é necessário situarmos a crise dos anos 1970, como uma crise com um conteúdo histórico complexo e com uma trama de sujeitos sociais e mediações mais amplas, além de reconhecer que seu enfrentamento pode gerar processos de destruição e exclusão mais perversos que os precedentes, embora exista a possibilidade de novas conquistas da classe trabalhadora (FRIGOTTO, op. cit.).

A crise dos anos 70 tem contraditoriamente sua origem nas estratégias de superação da crise dos anos 30. As políticas do Estado de Bem Estar Social e os governos da social-democracia não conseguiram impedir um modelo de desenvolvimento social baseado na concentração crescente do capital e na exclusão social (ibid.).

[9] O termo é utilizado pelo autor para designar que com a introdução de melhores tecnologias na produção, o capitalista precisará de um número menor de trabalhadores e permanecerá na disputa deixando para trás os capitalistas que não conseguem mais concorrer com uma mercadoria com um custo menor.

Os traços mais evidentes dessa crise foram, segundo Ricardo Antunes (1999, pág. 29-30): a queda da taxa de lucro expressa dentre outros elementos, pelo aumento do preço da força de trabalho - conquista do período pós-45 – e pela intensificação das lutas sociais dos anos 60 que tinham como objetivo o controle social da produção; o esgotamento do padrão taylorista/fordista de produção, devido à incapacidade de responder à retração do consumo que só vinha aumentando; a hipertrofia da esfera financeira, que estava relativamente mais autônoma frente aos capitais produtivos, apresentando o capital financeiro como um campo prioritário para a especulação no processo de internacionalização ; a maior concentração de capital; a crise do Estado de Bem-Estar Social e dos seus mecanismos de funcionamento, acarretando a crise fiscal do Estado capitalista e a necessidade de retração dos gastos públicos e sua transferência para o capital privado; por fim, o aumento das privatizações.

Com este quadro crítico começaram os embates políticos entre capital e trabalho em busca da superação da crise. O capital venceu a disputa defendendo uma nova roupagem do clássico liberalismo, o então conhecido neoliberalismo[10], doutrina teórico-política e ideológica da burguesia na busca da regularidade do sistema capitalista. Segundo Perry Anderson (2000), o neoliberalismo é uma política que tende a elevar as taxas de juros, criar níveis de desemprego massivo, acabar com as greves, enfraquecer os sindicatos, cortar gastos sociais, aumentar as privatizações, entre outras ações que prejudicam a classe trabalhadora.

No entanto, a hegemonia do programa neoliberal não se realizou do dia para noite; levou mais ou menos uma década. Foi somente em 1979, com a eleição do Governo Thatcher, na Inglaterra que o programa neoliberal foi posto em prática. Logo depois, em 1980, Reagan chega à presidência dos Estados Unidos; em 1982, Kohl na Alemanha; em 1983, Schluter na Dinamarca; em seguida quase todos os países do norte da Europa Ocidental, com exceção da Suécia e da Áustria, também viraram à direita. No início, somente governos que se assumiam explicitamente de direita se atreveram a pôr em pratica as políticas neoliberais; depois qualquer governo, inclusive os que se proclamavam de esquerda (ibid.).

[10] Perry Anderson (2000) define o neoliberalismo como um fenômeno distinto do liberalismo clássico do século passado, pois segundo ele, o neoliberalismo consiste numa reação teórica e política contra o Estado de bem-estar que nasceu após a II Guerra Mundial, na região da Europa e da América do Norte.

2.2 - Reestruturação produtiva: acumulação flexível e o "modelo japonês" [11]

A crise gerou a necessidade de efetuar um amplo processo de reestruturação do capital, como meio de recuperar seu ciclo produtivo. Desta maneira, segundo Antunes (op. cit., p. 50), a reestruturação produtiva foi "expressão da reorganização do capital com vistas à retomada do seu patamar de acumulação e ao seu projeto global de dominação". Sendo assim, tratava-se de reestruturar o padrão de acumulação taylorista/fordista que dava claros sinais de esgotamento e dar passo às novas formas de acumulação flexível, de downsizing, de gestão organizacional, de avanço tecnológico, de organização da produção e do trabalho pela adoção das técnicas japonesas de produção, mais conhecidas como toyotismo[12].

Da mesma forma que o padrão de acumulação fordista tinha o taylorismo como pilar organizacional e o fordismo como pilar tecnológico; o novo padrão de acumulação flexível também se apoia em dois pilares: o *just in time*[13], que será apresentado mais à frente e a autonomação[14]. Em ambos, o conceito chave é a flexibilidade (RODRIGUES, 1998).

Afirmando também a flexibilidade como característica principal do novo padrão de acumulação, Harvey (op. cit., p. 140) considera que a acumulação flexível se baseia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos produtos, dos mercados e dos padrões de consumo. Ela caracteriza-se pelo surgimento de novos setores de produção, de novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, de novos mercados e, principalmente, pelas altas taxas de inovação comercial, organizacional e tecnológica. A acumulação flexível também envolve desiguais mudanças dos padrões de desenvolvimento, tanto entre setores como entre regiões

---

[11] O modelo japonês de organização e de relações industriais se tornou uma referência sistematicamente utilizada pelos meios patronais dos países ocidentais. As razões desse interesse, desse entusiasmo, são fáceis de entender: a produtividade japonesa surpreende, sua competitividade preocupa, seu grau de eficiência intriga. Porém, existe um risco, o do modelo japonês ser visto de forma truncada: um conjunto de receitas na verdade, de princípios de administração, totalmente isolados do seu contexto, de sua história e das contradições sociais no cerne das quais foram gerados (HIRATA, ZARIFIAN, 1991, p. 173).

[12] Segundo Márcia Leite (s/ano), o termo "toyotista" gera muita confusão e não seria correto utilizá-lo, visto que, o que temos são algumas técnicas de organização do trabalho que se difundiram no Japão a partir da experiência da Toyota. O que acontece no Japão é muito particular. Além disso, a maneira como as técnicas japonesas de organização do trabalho se difundiram para o resto do mundo é muito seletiva. Mas no Japão também é assim. Essas técnicas estão presentes na cadeia como um todo, só que elas aparecem de forma diferente de acordo com a empresa. O que temos é uma forma de organização do trabalho baseada na flexibilidade, ou seja, formas flexíveis de organização do trabalho que buscam a flexibilização e que não acabam com a lógica da organização taylorista-fordista do trabalho.

[13] *Just in time* seria produzir o que é necessário, na quantidade necessária e no memento necessário.

[14] A palavra autonomação vem da fusão das palavras "autonomia" e "automação". Consiste na introdução de máquinas automáticas. Essas máquinas permitem a paralisação automática, no caso de peças com defeito. Tal inovação tecnológica empresta, assim, autonomia à maquinaria (RODRIGUES, op. cit.).

geográficas, instituindo, por exemplo, um amplo movimento do emprego no "setor de serviços", bem como a emergência de conjuntos industriais completamente novos em regiões até então pouco desenvolvidas.

Para Luciano Vasapollo (2005) o processo de acumulação flexível tem aumentado excessivamente os níveis de desemprego "estrutural", caracterizado, também, por aumentos salariais nulos em termos reais, sempre acompanhados da significativa diminuição do poder sindical, que caracterizou a época fordista. No entanto, o desemprego não é provocado pela maior, e/ou melhor, presença de maquinaria na produção e sim pelo princípio neoliberal de não transformar grandes quantidades de trabalho em ocupação estável e protegida.

Nesse contexto, o mercado de trabalho busca impor regimes e contratos de trabalho mais flexíveis, como por exemplo, o trabalho em tempo parcial, temporário e subcontratado. Atualmente, a tendência dos mercados de trabalho é de reduzir o número de trabalhadores "centrais" e contratar cada vez mais uma força de trabalho que entra facilmente e é demitida sem custos quando as coisas estão ruins para o capitalista (HARVEY, op. cit.).

No novo padrão de acumulação, a comunicação e a linguagem passaram a fazer parte da esfera da produção. Isso está relacionado ao fato de que a empresa tem de aumentar o lucro sem aumentar as quantidades produzidas. Assim, enquanto no fordismo a produção era realizada em uma única fábrica, na acumulação flexível a produção não começa nem termina na empresa, mas começa e termina fora dela. A externalização da produção implica menos custo com trabalho (VASAPOLLO, op. cit.).

Para Alan Bihr (1999), o capital vem desenvolvendo essa "nova ordem produtiva" de três formas. Primeiramente, a designada *' fábrica difus*a' que se refere à externalização da produção, já mencionada acima. Em vez de concentrar em um mesmo lugar o máximo de funções produtivas e administrativas, o capital espalha a produção e o poder através de um amplo espaço social. Assim, conserva-se o coração do processo de trabalho e de gestão e subcontrata-se o restante da produção. Está ligado a esse movimento de difusão, o aumento da terceirização. A segunda forma refere-se à '*fábrica fluida*'. Busca-se realizar uma produção em um contínuo ideal, sem interrupções, com o intuito de obter novos ganhos de intensidade e de produtividade do trabalho. Essa é uma das maiores razões da automação do processo de trabalho nas indústrias. A terceira e última forma seria a nomeada '*fábrica flexível*'. Nessa forma, a flexibilidade do processo de trabalho supõe a introdução de meios de trabalho aptos para ajustar a capacidade produtiva a uma demanda variável em volume e em composição.

Os sistemas de produção flexível permitiram o aceleramento do ritmo da inovação do produto, tendo ao lado a exploração de mercados altamente especializados e de pequena escala. O tempo de giro para se produzir uma mercadoria foi reduzido ao máximo pelo uso de novas tecnologias de produção e de novas formas de organização do trabalho. Contudo, essa aceleração na produção não seria viável sem a redução do tempo de giro no consumo. Por exemplo, a máquina de lavar roupas, fabricada na época fordista tinha uma vida média de 15 a 20 anos, já na era da acumulação flexível isso diminuiu em mais da metade (HARVEY, op. cit.).

Nesse cenário, podemos analisar a falácia da propaganda empresarial da qualidade total. Quanto mais "qualidade total" os produtos devem ter, menor deve ser seu tempo de duração. A "qualidade total" torna-se a negação da durabilidade das mercadorias. Desperdício e destrutividade acabam sendo seus traços determinantes. Desse modo, o desenvolvimento dos processos de "qualidade total" converte-se em uma expressão fenomênica, aparente e supérflua de um mecanismo produtivo que tem como um dos seus pilares a taxa decrescente do valor de uso das mercadorias, com vista à reprodução ampliada do capital e seus imperativos expansionistas (ANTUNES, op. cit.).

Outro elemento da acumulação flexível é a "desregulamentação" que significou muitas vezes um aumento da monopolização em setores como, por exemplo, aviação, energia e serviços financeiros. Na escala dos negócios, a acumulação flexível levou a varias fusões e diversificações corporativas (ibid.).

Segundo Harvey (ibid., p. 151), o mais interessante na acumulação flexível é a forma como o capitalista vem se tornando mais organizado por meio da dispersão, da mobilidade geográfica e das respostas flexíveis nos mercados de trabalho, nos processos de trabalho e nos mercados de consumo, acompanhada de inovação tecnológica, de produto e institucional.

Portanto, podemos salientar que o padrão de acumulação flexível tem como base um padrão produtivo organizacional e tecnologicamente avançado, devido à introdução de novas técnicas de gestão da força de trabalho, além da introdução das novas tecnologias de informação e comunicação no processo de produção e de prestação de serviços. A produção se desenvolve em uma estrutura mais flexível, buscando sempre a desconcentração produtiva, às empresas terceirizadas. Utiliza o trabalho em equipe, as "células de produção", os grupos "semi-autônomos", bem como, no plano discursivo, o envolvimento dos trabalhadores, que na essência preserva as condições do trabalho alienado. O trabalho polivalente e multifuncional, combinado a

uma estrutura mais horizontalizada e integrada entre várias empresas, inclusive nas terceirizadas, tem por finalidade a redução do tempo de trabalho (ANTUNES, op. cit.).

A finalidade é intensificar as condições de exploração da força de trabalho para reduzir ao máximo o trabalho improdutivo, que não cria valor. Pode-se dizer que na acumulação flexível os exemplos a serem seguidos são daquelas empresas que dispõem de um contingente pequeno de força de trabalho e que mesmo assim atingem maiores índices de produtividade (ibid.).

Dentre as experiências do capital no enfrentamento da crise do modo de acumulação taylorista/fordista, as técnicas japonesas de organização da produção e do trabalho foram as que tiveram êxito. Naturalmente, sua transferência para o Ocidente carecia de adaptações às singularidades e particularidades de cada país. Foi nesse contexto que se presenciou a expansão no Ocidente da via japonesa de consolidação do capitalismo industrial (ibid.).

2.3 - *A nova forma de organização do trabalho*

A indústria automobilística, tal como no fordismo, foi quem liderou as mudanças no mundo da produção; só que dessa vez substituindo a fábrica de Ford nos Estados Unidos pela fábrica da Toyota no Japão. Durante as décadas de 1940 e 50, o Japão era um país destruído pela guerra. Foi nessa época difícil que a empresa Toyota resolveu ingressar no mercado de produção de automóveis (RODRIGUES, op. cit.).

Contudo, devido à situação em que vivia o país, a empresa encontrou inúmeras dificuldades para sua atuação. As maiores dificuldades foram: um mercado doméstico limitado; uma força de trabalho marcada por padrões culturais rurais e regulada pela legislação trabalhista imposta pelo exército americano de ocupação; uma economia devastada; e a ameaça de ingresso no país de grandes montadoras americanas. Essas dificuldades levaram Taiichi Ohno, engenheiro da Toyota, a buscar uma nova forma de organização da produção industrial que fosse adequado àquela situação econômica social (ibid.).

Assim, o "modelo japonês", foi implantado progressivamente nas décadas de 1950 a 1970, na Toyota. Ele se originou por dois motivos: primeiro, porque as empresas japonesas precisavam ser tão competitivas quanto as americanas, sob pena de desaparecerem; e segundo, porque havia a necessidade de implantar formas de organização da produção diferentes do fordismo, mais conforme às condições próprias do Japão, marcadas especialmente pelo tamanho limitado de seu mercado consumidor (GOUNET, 1999).

Como o próprio fordismo, o então conhecido toyotismo também foi o resultado de um lento e gradual processo de fusão e inovações de outros métodos, conceitos e tecnologias de produção, que, no começo não formavam um sistema lógico de organização do trabalho (RODRIGUES, op. cit.).

Segundo Thomas Gounet (op. cit.) os novos métodos de produção do "modelo japonês" podem ser resumidos em seis pontos. O primeiro consiste em que a produção passa a ser puxada pela demanda, ou seja, só se produz o que irá ser consumido. O segundo é a busca da máxima fluidez na produção. Ela significa situar as operações tanto quanto possível uma ao lado da outra, limitando ao máximo o transporte no espaço fabril e evitando que se formem estoques em qualquer ponto da cadeia produtiva. O terceiro é a flexibilização da produção provocada pela necessidade de diversificação dos produtos, devido ao aumento da concorrência. O quarto é o *just in time*, um sistema de administração da produção, que determina que nada deve ser produzido e transportado antes da hora exata. Pode ser aplicado em qualquer organização, para reduzir estoques e os custos decorrentes[15]. O quinto é a redução máxima do tempo de fabricação e, consequentemente, a intensificação do ritmo de trabalho, visando ao aumento da produtividade. Por fim, o sexto ponto diz respeito à horizontalização das empresas, caracterizada pela existência de uma empresa matriz e, várias outras fornecedoras interligadas, denominadas de satélites. Com esta horizontalização, reduz-se o âmbito de produção da fábrica matriz, com a externalização de parte do seu processo produtivo.

Segundo Ricardo Antunes (op. cit.), o toyotismo por meio dos *team work* supõe uma intensificação da exploração do trabalho, devido ao modo de os operários trabalharem ao mesmo tempo com várias máquinas diferentes e também pelo ritmo e a velocidade da cadeia produtiva dada pelo sistema de luzes. Na Toyota, quando a luz está verde, o funcionamento é normal; quando está laranja, atinge-se uma intensidade máxima, e quando está vermelha é porque houve algum problema, assim diminui-se o ritmo produtivo. O toyotismo reinaugura um novo patamar de intensificação do trabalho, combinando fortemente as formas tanto relativa[16] como absoluta[17] da extração de mais-valia (ibid.).

---

[15] Juntamente com este sistema está a forma de comunicação conhecida como *kanban*, uma espécie de placa que serve antes de qualquer coisa como senha de comando.

[16] Na mais-valia relativa a mudança organizacional e tecnológica é posta em ação para gerar lucros temporários para firmas inovadoras e lucros mais generalizados com a redução dos custos dos bens que definem o padrão de vida do trabalho (MARX, 1996).

[17] A mais-valia absoluta apoia-se na extensão da jornada de trabalho com relação ao salário necessário para garantir a reprodução da classe trabalhadora num dado padrão de vida (ibid.).

Para resumir o "modelo japonês", podemos dizer que seu ponto principal é a flexibilização do processo produtivo e dos direitos dos trabalhadores. É estruturado a partir de um número reduzido de operários, com o incentivo ao acúmulo de horas extras e à contratação de trabalhadores temporários ou subcontratados (LUCENA, op. cit.). Também é, de acordo com Thomas Gounet (op. cit., p. 29), "um sistema de organização da produção baseado em uma resposta imediata às variações da demanda e que exige, portanto, uma organização flexível do trabalho e integrada". Pode ser caracterizado por cinco zeros, sendo eles: zero atraso (um cliente não pode esperar); zero estoque (só são permitidas as reservas de base); zero defeito (controle da qualidade do trabalho); zero pane (as máquinas são utilizadas com a capacidade ideal) e zero papéis (o *kanban* reduz as ordens administrativas e a papelada).

Contudo, a adaptação do toyotismo ou de parte dos seus métodos para o Ocidente esteve condicionada às singularidades e particularidades de cada país, no que diz respeito às condições econômicas, sociais, políticas, ideológicas, além da inserção desses países na divisão internacional do trabalho, aos seus respectivos movimentos sindicais e às condições do mercado de trabalho, entre outros pontos. Assim, o processo de ocidentalização do toyotismo mistura elementos presentes no Japão com algumas práticas existentes nos países receptores (ANTUNES, op. cit.).

2.4 - *O processo de reestruturação produtiva no Brasil*

A economia brasileira está inter-relacionada à economia mundial. No entanto, na medida em que o Brasil não pode ser caracterizado enquanto país pertencente ao núcleo central da economia mundial, algumas das mudanças ocorridas nos países centrais se materializaram na economia brasileira com certa defasagem temporal e também com adaptações à sua realidade (RODRIGUES, op. cit.).

Foi somente na década de 1980 que o Brasil completou definitivamente sua industrialização sob o padrão de acumulação fordista. Nesse período, o fordismo já havia sido superado nos países centrais. Mas o aparato do padrão fordista não se completou plenamente no Brasil, visto que o Estado de bem estar social não foi implantado integralmente e o mercado consumidor não se constituiu como mercado de massas, excluindo milhões de brasileiros. Podemos afirmar então, que, além do padrão de acumulação fordista ter sido tardiamente

implantado no Brasil, as políticas sociais, o pleno emprego, os padrões de consumo, ficaram distantes do que poderia ter sido considerado razoável (ibid.).

Da mesma forma, o processo de reestruturação produtiva no Brasil também se iniciou com mais de uma década de atraso em relação à economia internacional que a vivenciou a partir dos anos 70. Sendo assim, foi a partir dos anos 90 que começaram efetivamente no país as mudanças decorrentes do processo de reestruturação produtiva (LEITE, 1997).

Para compreender e analisar esse processo, é necessário que levemos em conta um conjunto de políticas de ajustes e de melhoramento tecnológico das empresas introduzidas desde o final dos anos 1970, quando entra em crise o modo de acumulação de capital vigente na época. O processo de reestruturação produtiva se inicia quando novos padrões de competitividade internacional e um conjunto de mudanças econômicas, políticas e sociais começam simultaneamente no país. Vale destacar, entre elas, a abertura de um processo recessivo que se abate violentamente sobre a economia brasileira, o processo de democratização política e a crise do padrão de relações industriais vigente durante o período mais conhecido como o do "milagre" econômico (LEITE, 2003).

Os anos 1970 tiveram um grande significado para o Brasil, pois esse período foi de grande expansão industrial, marcado por um crescimento da produção e do emprego industrial, bem como pelo desenvolvimento de uma estrutura industrial integrada. No que diz respeito à gestão da força de trabalho, esse período pode ser caracterizado pela "rotinização[18]" e/ou pelas "formas predatórias de uso da força de trabalho". A gestão do trabalho baseando-se em um forte autoritarismo pode ser caracterizada pelo extremo parcelamento das tarefas, pela utilização de força de trabalho não qualificada, por altas taxas de rotatividade, pela adoção de uma estrutura de cargos e salários complexa e pelo intenso controle sobre os trabalhadores (ibid.).

Apesar da crise que atingiu a economia brasileira no início da década, os anos 80 não podem ser considerados literalmente como uma "década perdida", visto que a crise desse período não produziu a desindustrialização da economia, tal como aconteceu na Argentina, no Chile e no México. A transição para a democracia, as grandes mobilizações sociais e a consolidação do movimento operário e sindical foram importantes para o período. O Brasil obteve o maior crescimento dos PIB's latino-americanos, mantendo-se como a maior economia industrial do chamado Terceiro Mundo (RODRIGUES, op. cit.; GUIMARÃES, 2004).

[18] Por rotinização, entende-se um sistema cujo objetivo não é utilizar a mão de obra de maneira produtiva, mas de forma a desqualificá-la e desorganizá-la, diminuindo a possibilidade de surgir conflitos dentro da fábrica (FLEURY, 1983).

A organização e luta da classe trabalhadora no Brasil avançou consideravelmente nos anos 80; contudo, tal avanço não foi suficiente para a construção de uma nova hegemonia, alternativa à ótica do capital. Nesse sentido, o avanço da democracia no Brasil se deu de forma articulada com o avanço do neoliberalismo (SOUZA, op. cit.).

Segundo Márcia Leite (op. cit.) e Nadya Guimarães (op. cit.) pode-se analisar o processo de reestruturação industrial no Brasil levando em consideração três momentos. O primeiro momento pode ser observado entre o final da década de 70 e início da de 80.

Este período, iniciado durante o Regime Militar, foi marcado por uma intensa submissão da economia às demandas do 'ajustamento externo[19]'. As relações de trabalho foram se dissipando, o trabalho informal aumentando e o salário real caindo. Essas mudanças produziram os primeiros movimentos grevistas vitoriosos (RODRIGUES, op. cit.).

Foi nesse mesmo cenário político e econômico, que as propostas inovadoras das empresas se concentraram na utilização dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQ)[20], sem se preocuparem em alterar de modo significativo as formas de organização do trabalho ou em investir efetivamente em equipamentos microeletrônicos novos. O caráter parcial e reativo do CCQ foi notado por vários estudiosos (LEITE, op. cit.; GUIMARÃES, op. cit.).

Segundo Helena Hirata (1983, apud., LEITE, op. cit.), a maior parte dos círculos era apenas para os operários mais qualificados, técnicos e supervisores. A autora enfatiza ainda que os principais objetivos do CCQ estavam sendo alterados nas empresas brasileiras. Afonso Carlos C. Fleury (1985) também sublinhou o caráter parcial das propostas do CCQ no Brasil, visto que no Japão este mecanismo é para a articulação dos grupos de trabalho e para a organização informal, integrada e descentralizada das empresas, já no Brasil, o uso dos CCQ's ocorrem num contexto organizacional totalmente diverso. Em síntese, no Brasil os CCQ's se limitavam a pequenas adaptações dos novos modelos de organização e à criação de alguns esquemas ditos participativos que buscavam atribuir novas tarefas aos trabalhadores, sem que acontecessem modificações das relações de poder em seu interior.

Segundo Mário Sérgio Salerno (1985), o CCQ foi implantado no Brasil como um instrumento empresarial que visa antes de qualquer coisa à redução de custos. Em sua pesquisa realizada nesse período, os trabalhos apresentados pelos círculos nas empresas investigadas

[19] Houve profundas restrições às importações e ao consumo interno de produtos exportáveis (RODRIGUES, op. cit., p. 94).

[20] "Círculos de controle de qualidade são pequenos grupos de funcionários voluntários, que se reúnem periodicamente para analisar e propor ideias no que tange a melhorias e modificações. Esses grupos são normalmente constituídos de seis a dez funcionários, formando uma equipe de trabalho ou um time" (SALERNO, 1985).

foram classificados em dois tipos: um primeiro, no qual o círculo apenas formalizava procedimentos usuais dos trabalhadores, e um segundo, no desenvolvimento de trabalhos realmente inéditos. Contudo, a participação nos círculos era muito fraca, pois os operários só opinavam sobre os temas em discussão, não detendo poder algum. A única coisa que diferenciava o CCQ de outras propostas patronais era sua estreita ligação com o processo produtivo. Deste modo, o círculo, isolado de uma mudança mais geral na organização e administração do trabalho, não significava qualquer rompimento com padrões de trabalho consolidados e tampouco a democratização[21] dos locais de trabalho (ibid.).

No fim, a estratégia de introdução dos CCQs na primeira metade dos anos 1980 foi um fracasso; muitos programas deixaram de funcionar e as empresas começaram a investir em outras técnicas inovadoras. No entanto, não foi somente a oposição sindical que acabou enfraquecendo os CCQs. A resistência das empresas em adotar estratégias mais sistêmicas foi um dos principais obstáculos ao comprometimento que os gerentes queriam dos trabalhadores (LEITE, op. cit.).

O segundo momento de reestruturação industrial iniciou-se em 1984-1985 com a reanimação da atividade econômica e se estendeu até os últimos anos da década de 80. Período marcado politicamente pelo movimento Diretas Já e economicamente pelo incremento das exportações. O aumento da atividade industrial visto nesse período refletiu no aumento do nível de emprego industrial, promovendo a recuperação do mercado de trabalho, com a elevação do salário mínimo e do salário médio real. Em 1986, foi deflagrado o Plano Cruzado, um dos mais audaciosos planos macroeconômicos brasileiros. No entanto, a inflação recrudesceu (RODRIGUES, op. cit.).

Este momento foi caracterizado pela propagação dos equipamentos de base microeletrônica. Mesmo nessa fase, com as empresas iniciando a busca de novas formas de organização do trabalho baseadas principalmente nas técnicas japonesas, estudos mostram o pouco empenho empresarial a este respeito (GUIMARÃES, op. cit.).

No que diz respeito às novas formas de organização do trabalho, vale destacar a difusão do *just in time*, associada às células de produção, à tecnologia de grupo, bem como incorporação do controle de qualidade na produção. O *just in time* interno foi o que se propagou relativamente mais rápido entre as empresas brasileiras, que passaram a integrar as etapas da produção levando em consideração as necessidades colocadas pelas vendas, diminuindo assim os estoques (LEITE, op. cit.).

[21] Democratização entendida como descentralização das estruturas de poder.

No entanto, segundo Salerno (op. cit.), a forma em que o *just in time* foi empregado no Brasil estava longe de promover o emprego do trabalho multiqualificado exercido pelas equipes de operários; ao contrario, ela estaria proporcionando uma padronização do trabalho, visto que o trabalhador durante sua jornada de trabalho estaria limitado a operações padronizadas e repetitivas. Com relação à questão da participação, assim como nos CCQ's, o *just in time* também estava longe de um ideal de democratização nos locais de trabalho, na medida em que procurava introduzir uma participação tipicamente gerencialista.

Nessa fase, vale ressaltar a relação entre a resistência do patronato em modificar as políticas de gestão da mão de obra e a "dificuldade para a adoção de formas de organização do trabalho baseadas numa participação mais efetiva dos trabalhadores nas decisões relativas ao processo produtivo" (LEITE, SILVA, 1991, apud., LEITE, op. cit., p 76.). Isto ocorre, porque o controle do trabalho na produção e no mercado é vital para a perpetuação do capitalismo, pois é por meio da exploração do trabalho vivo que o capitalismo tem seu crescimento em valores reais. Deste modo, sendo o controle do trabalho essencial para o lucro capitalista, a dinâmica da luta de classes pelo controle do trabalho e pelo salário de mercado é fundamental para a trajetória do desenvolvimento capitalista (HARVEY, op. cit.).

Ainda nesse período, segundo Márcia Leite (op. cit.), um elemento das políticas de gestão do trabalho levantado pelos estudos foi o baixo investimento em treinamento, bem como o pouco nível educacional da força de trabalho contratada pelas empresas. Outro elemento enfatizado foi a dificuldade das empresas em abandonar as políticas salariais baseadas nas estruturas complexas de cargos e salários, voltadas a dividir os trabalhadores e estabelecer a competição entre eles.

O terceiro momento se inicia nos anos de 1990, com a abertura dos mercados e vai até meados da década, quando a estabilização da moeda introduz uma nova etapa no processo. Esse período pode ser caracterizado pelo retorno de políticas econômicas de caráter ortodoxo, pelo crescimento dos índices inflacionários e pelo agravamento da crise cambial. Concordando com José Rodrigues (op. cit.), a ascensão de Fernando Collor, no início da década de 90 e também a eleição de Fernando Henrique Cardoso serviram como indicadores de busca do ajustamento da economia brasileira aos "novos parâmetros" da economia mundial.

Nessa fase, destacam-se as múltiplas medidas de contenção de custos, a concentração na renovação de práticas organizacionais, na adoção de novas formas de gestão do trabalho mais compatíveis com a flexibilização da produção e o envolvimento dos trabalhadores com a qualidade e a produtividade (GUIMARÃES, op. cit.).

Essas mudanças alteraram o discurso empresarial que passou a se focar em novos temas como: a qualificação da mão de obra, a simplificação da estrutura de cargos e salários e a diminuição dos níveis hierárquicos e a obtenção do compromisso ativo dos trabalhadores. Contudo, é necessário considerar que mesmo com essas mudanças que traz no seu bojo uma nova forma de gerenciamento da produção e do trabalho e aponta também para a constituição de um ambiente menos conflituoso e autoritário, esse processo não só era muito heterogêneo como apresentava um conjunto de limites que precisam ser levados em consideração no que diz respeito às implicações da modernização para os trabalhadores e as relações de trabalho de maneira geral (LEITE, op. cit.).

Na questão do treinamento, boa parte do esforço empresarial destinava-se a programas comportamentais ou motivacionais, que de certa forma se caracterizavam pela preocupação em despertar nos trabalhadores uma postura de cooperação em relação às estratégias gerenciais e que não podem ser confundidos com treinamentos destinados a formar trabalhadores mais qualificados. Quanto à questão da estabilização, a tendência à diminuição das taxas de rotatividade convivia muitas vezes com processos de demissão em massa, em que as empresas buscavam se desfazer dos trabalhadores considerados não adequados (como os de baixo nível de escolaridade e os de mais idade), que têm maior dificuldade para se reciclar e se adaptar à modernização e ainda os líderes sindicais (ibid.).

Cabe destacar nessa fase um importante movimento de focalização da produção, que levou as empresas brasileiras a acompanharem as tendências mundiais de conformação de uma nova organização industrial, com o surgimento de cadeias produtivas baseadas em novas relações entre as empresas. Um forte processo de descentralização ou terceirização das empresas atingiu não só as áreas ligadas aos serviços (restaurante, segurança, limpeza), mas também as áreas de produção. O aumento dessa terceirização foi em grande parte realizado com a utilização de trabalhadores temporários, sem vínculos empregatícios, sem registro formalizado (ANTUNES, 2006).

2.4.1 - *Reestruturação produtiva e movimento sindical*

O movimento sindical do Brasil nos anos 1980, ao contrario da experiência internacional, viveu um vigoroso processo de fortalecimento, tendo se configurado desde o final da década de 70 como um ator social de suma importância nos processos de reorganização da sociedade civil e

de transição democrática. Não só o movimento grevista cresceu significativamente até o final da década de 80, como os sindicatos cresceram em representatividade (LEITE, 1997).

Os sindicatos estreitaram suas relações com as bases, se organizaram em centrais sindicais, federações e confederações e conseguiram melhorar substancialmente a negociação direta com o patronato. Em 1988, com a nova constituição, os sindicatos conquistaram a liberdade de greve pela primeira vez na história do país, além de conseguirem limitar o poder de intervenção do Estado em suas atividades (ibid.).

Contudo, essa situação muda significativamente nos anos 1990, a partir das reformas estruturais do Estado por meio da privatização de setores estratégicos da economia brasileira, pela perda da capacidade estatal de controle dos fluxos financeiros, pela abertura comercial e perda da capacidade de investimento público por conta do pacote financeiro imposto pela busca incessante de superávit primário. Essa foi uma nova roupagem do Estado capitalista no Brasil: um Estado neoliberal adequado à nova forma de inserção subalterna do país no sistema capitalista mundial (ALVES, 2006).

Nesse contexto, os sindicatos tiveram que enfrentar grandes dificuldades por conta da ofensiva neoliberal e da desestruturação do mundo do trabalho. Tiveram significativas perdas de sua base, viveram processos de ajuste que provocaram mais desemprego, além da precarização do trabalho que vem acompanhada da horizontalização das empresas e da terceirização de setores da produção (ibid.).

O aprofundamento da heterogeneidade das condições e vínculos de trabalho dificultou as iniciativas e propostas sindicais de agregação de interesses e ação solidária. As negociações voltavam-se para a realidade e a possibilidade específica de cada empresa ou de um conjunto específico de empresas em determinado setor, perdendo assim o elo de referência entre várias categorias (COSTA, 2003).

Na verdade, as empresas brasileiras optaram por um modelo nitidamente anti-sindical, afastando as entidades representativas dos trabalhadores do processo de mudanças para eliminar assim as formas de organização dos operários nos locais de trabalho (LEITE, 2003).

Segundo Giovanni Alves (op. cit., p. 465), no plano ideológico-político, a CUT – principal central sindical do país – perdeu seu caráter socialista e de confronto de classe, assumindo, cada vez mais, estratégias sindicais propostas pelo capital. Tal determinação pode ser considerada um sintoma da crise do sindicalismo, visto que a principal central sindical perdeu seu vínculo com a classe trabalhadora, deixando-se levar pela fragmentação da classe. O autor

considera o sindicalismo dos anos 90 como uma "cultura sindical neocorporativa e de cariz propositivo".

No que se refere ao movimento sindical como um todo, podemos dizer que as transformações decorrentes do processo de reestruturação impuseram graves perdas. De acordo com o DIEESE (2001) em seu balanço realizado ao longo dos anos 1990 foi evidenciado claramente a perda do poder regulatório dos sindicatos. Foram destacadas as seguintes tendências: a) redução da abrangência das convenções coletivas, com estagnação ou diminuição do número de cláusulas negociadas; b) intransigência do empresariado no que se refere à democratização das condições de trabalho; e c) introdução de questões que visam à flexibilização do trabalho e imprimem às negociações uma dinâmica de descentralização para o âmbito das empresas.

Esses elementos que predominaram nos anos 90 também predominam no sindicalismo da década de 2000. A cultura neocorporativa não é apenas uma expressão da crise do sindicalismo, e sim, explicita o surgimento de um *sindicalismo da crise*, uma forma de prática política e cultural sindical incapaz de ir além da lógica do capital. A predominância da descentralização das negociações coletivas do trabalho expressa um sindicalismo neocorporativista (ALVES, op. cit.).

CAPÍTULO III

MERCADO DE TRABALHO E GÊNERO NO BRASIL

Neste capítulo, apresentaremos a situação do mercado de trabalho no Brasil no contexto da reestruturação produtiva, apresentando um breve panorama do trabalho nos anos 2000. Em seguida, abordaremos a relação entre mercado de trabalho e gênero e por fim a discussão em torno da divisão sexual do trabalho.

3.1 - Mercado de trabalho no contexto da reestruturação e a flexibilização

Os primeiros governos eleitos diretamente, a partir de 1989, adotaram como estratégia básica a política de liberalização comercial externa e financeira, a qual impôs um processo de ajuste intenso da estrutura econômica, com consequências desastrosas para o mercado de trabalho (DEDECCA, 2009).

As implicações do processo de reestruturação produtiva para o mercado de trabalho brasileiro configuram uma realidade de regressão e precarização. Nesse sentido, o mercado vive uma desestruturação, que segundo Márcio Pochmann (2006) possui três componentes. O primeiro está relacionado ao aumento do desemprego em praticamente todos os segmentos sociais. O segundo, refere-se à diminuição dos postos de trabalho formais, o que contribui para a perda de participação do emprego assalariado no total das ocupações. O terceiro diz respeito ao processo de extermínio de postos de trabalho de melhor qualidade.

De fato, nessa década, com a abertura do mercado, o desemprego disparou, a informalidade aumentou e o desassalariamento avançou. O aumento do desemprego promoveu no país o registro de taxas inéditas, atingindo mais de 20% da população economicamente ativa (PEA) em algumas regiões metropolitanas (LEITE, 2003). Em 1986, o Brasil ocupou a 13ª posição no *ranking* do desemprego mundial, no entanto no início da década de 90, o Brasil já estava incluído no bloco dos quatro primeiro países com maior volume de desempregados (POCHMANN, op.cit.).

Apesar dos efeitos claramente negativos da ausência de crescimento e da destruição de segmentos produtivos do mercado de trabalho, os governos justificavam o desemprego como

decorrente da regulação pública do contrato de trabalho e da baixa escolaridade da força de trabalho (DEDECCA, op. cit.).

O enorme aumento da informalidade, fruto da redução da capacidade da economia de gerar empregos formais, inverteu a capacidade da economia de gerar postos de trabalho não apenas relacionados ao aumento da produtividade, mas em termos absolutos. No que se refere ao desassalariamento, ele acompanha a tendência ao aumento da informalidade, mas significa na verdade situações mais precárias do que o trabalho informal assalariado (LEITE, op. cit.). Para se ter uma ideia, durante as décadas de 1940 e 70, a cada dez postos de trabalho gerados, oito eram empregos assalariados, sendo sete com carteira assinada, já nos anos 90, a cada dez empregos criados somente quatro foram assalariados (POCHMANN, op. cit.).

O processo de globalização[22] da economia, bem como o aumento da competição nos mercados internacionais ocorridos nas décadas de 70 e 80, resultou em primeiro lugar na busca de um melhor atendimento ao cliente, seja em termos de qualidade dos produtos que lhe são oferecidos, seja em termos dos prazos de produção que precisam ser cumpridos e de menores preços. Para alcançar essa meta, os patrões tiraram proveito do enfraquecimento do poder sindical e da grande quantidade de mão de obra excedente para impor regimes e contratos de trabalho mais flexíveis (HIRATA, 2007).

A reestruturação das formas de contratação e uso do trabalho impôs a urgência de retomar o mercado de trabalho como esfera crítica de observação. A esse respeito, a ênfase no tema da flexibilização do trabalho é muito importante. Num país como o Brasil, onde o uso flexível da força de trabalho parece ser um dado intrínseco, como analisar a categoria "flexibilidade"? (GUIMARÃES, op. cit.)

O termo flexibilidade surgiu no começo dos anos 1980, como uma noção altamente polissêmica. No início ela referia-se às mudanças na organização do trabalho e da produção, mais conhecida como: 'a fábrica flexível'. Depois se referiu ao mercado de trabalho, com a aparente flexibilidade do emprego. Por fim, se referiu ao tempo de trabalho, como por exemplo, trabalhos de meio período, de tempo parcial, 'banco de horas' e políticas de redução das horas trabalhadas (HIRATA, op. cit., p. 89).

Para Luciano Vasapollo (op. cit., p. 27 e 28), a flexibilização pode ser entendida como:

[22] Segundo os economistas críticos, a globalização é parte de uma tendência histórica de internacionalização do capital. O novo nesse processo é a intensidade dos fluxos, da variedade dos produtos, do número de agentes econômicos implicados nesse movimento (HIRATA, 2001/2002).

> "liberdade por parte da empresa para despedir uma parte de seus empregados, sem penalidades; liberdade para a empresa, quando a produção necessite, de reduzir o horário de trabalho ou de recorrer a mais horas de trabalho; faculdade por parte da empresa de pagar salários reais mais baixos do que a paridade de trabalho; possibilidade de a empresa subdividir a jornada de trabalho em dia e semana de sua conveniência; liberdade para destinar parte de sua atividade a empresas externas, possibilidade de contratar trabalhadores em regime de trabalho temporário, de fazer contratos por tempo parcial, diminuindo o pessoal efetivo a índices inferiores a 20% do total da empresa."

A palavra 'flexibilidade', para Helena Hirata (op. cit.) possui conotações bem ideológicas. Por apresentar esse tipo de conotação acaba mascarando por meio do termo neutro ou apresentando conotações positivas (adaptabilidade, maleabilidade, repartição mais adequada), práticas de gestão da mão-de-obra onde a flexibilidade e precariedade estão frequentemente juntas no âmbito do mercado de trabalho. A palavra flexibilidade, apesar de apresentar muitas significações, hoje se apresenta mais imediatamente do que no passado relacionada à questão da flexibilização das relações de trabalho e do tempo de trabalho, e à questão mais global da precarização social induzida pela emergência de novos modelos produtivos.

3.2 - *Breve panorama do trabalho no Brasil dos anos 2000*

Em 1990 como vimos acima, o Brasil passou por uma desestruturação do mercado de trabalho quando as políticas neoliberais foram colocadas em prática de forma mais efetiva. Contudo, os anos 2000 inauguram uma reversão de algumas das tendências observadas na década anterior, especialmente as relacionadas ao decréscimo das taxas de desemprego, o aumento do emprego registrado e a recuperação do poder de compra dos salários (LEITE, 2011).

O desempenho da economia mundial no início dos anos 2000 e a mudança do modelo econômico de orientação política do país criaram condições favoráveis à ampliação da atividade econômica no Brasil. Assim, a economia voltou a crescer efetivamente desde 2006. Esse crescimento repercutiu no mercado de trabalho. O número total de pessoas ocupadas com rendimentos positivos aumentou 8,1% em 2004-2007 para uma ampliação do PIB de 13,1%. Outra referência importante em 2004-2007 foi a recuperação do valor do salário mínimo que aumentou 29% ou 8,9% ao ano (BALTAR, 2009).

Em 2007, os trabalhadores (as) com vínculo formalizado já correspondiam a 42% do total dos ocupados, quatro pontos percentuais acima do observado em 2001. Para esse segmento, destaca-se a proteção social garantida pela contribuição do sistema de seguridade social, além da

capacidade de representação coletiva de base municipal na negociação salarial e não a individual dos anos 90 (MONTAGNER, 2009).

Nesse período, também se destacam as melhores condições de negociar não apenas salários e participação nos lucros e na propriedade, mas também nas decisões sobre medidas preventivas para melhorar as condições de saúde e segurança no trabalho, no cumprimento da jornada semanal de 44 horas e de remuneração adicional para horas extras, das férias remuneradas, acesso ao seguro-desemprego em caso de demissão, além do uso do sistema de intermediação e qualificação profissional patrocinada pelo Fundo de Amparo do Trabalhador – FAT (ibid.).

A retração do PIB em 2009 (queda de 0,6%) foi decorrência direta da maior crise internacional do capitalismo nos últimos 80 anos. Contudo, apesar da forte queda do PIB, o mercado de trabalho continuou apresentando melhorias, com continuidade no processo de formalização do emprego; também a renda seguiu em processo de recuperação e as taxas de desemprego não cresceram (DIEESE, 2012).

Márcia Leite (2014) ao analisar as mudanças ocupacionais observadas no Brasil no período de 2004-2012 afirma que estas são frutos do crescimento econômico e também de políticas públicas voltadas para a melhoria das condições de ocupação. Dentre essas melhorias se destacam: o aumento da vigilância do Ministério do Trabalho para com as situações irregulares de uso da força de trabalho pelas empresas, a ação do Ministério Público do Trabalho; a regulamentação em andamento do serviço da empregada doméstica; a política de valorização do salário mínimo que cresceu 63,25% no período de 2004 a 2012 com relevantes efeitos sobre a estrutura salarial. Este último aumento resulta de uma política explícita de recuperação do seu poder aquisitivo, negociada com os sindicatos brasileiros.

Os resultados dessas novas tendências na estrutura da ocupação são significativos e se expressam nos dados referentes a emprego, rendimento, aumento do trabalho registrado e diminuição do não registrado. Uma das tendências que resume tais avanços é a queda da taxa de desemprego aberto, que passou de 9,3%, em 2005, para 6,2%, em 2012. Mesmo as taxas de desemprego feminino sendo superiores às masculinas, a queda dessa taxa entre as mulheres (4%) foi superior à observada entre os homens (2,5%) (Ibid.).

Outros dados referentes à ocupação são importantes. Entre eles estão: uma sensível diminuição do trabalho agrícola (que em sua grande parte é um trabalho de baixa remuneração) e também uma diminuição nos últimos anos dos trabalhos domésticos (igualmente de baixa

remuneração), os quais têm reunido uma parcela muito significativa da ocupação feminina (Ibid.).

Entretanto, a recuperação econômica que permitiu recompor o nível de emprego formal e reduzir o grau de informalidade dos contratos de trabalho não produziu uma transformação do funcionamento e da organização do mercado de trabalho, visto que nesse período houve poucas mudanças nas relações de trabalho e nos fatores internos ao próprio mercado como, por exemplo, a educação básica e a qualificação da força de trabalho (DIEESE, op. cit.). Na realidade, o mercado de trabalho brasileiro continua convivendo com tendências à precarização[23](LEITE, op. cit.).

Graça Druck (2011) apresenta em seus estudos seis tipos de precarização. O primeiro refere-se à vulnerabilidade das formas de inserção e desigualdades sociais. A mercantilização da força de trabalho produz um mercado de trabalho heterogêneo, fragmentado, com uma vulnerabilidade estrutural e com contratos de trabalho precários, sem proteção social ainda observado em nossos tempos. O segundo tipo está relacionado à intensificação do trabalho e terceirização. Esse tipo é encontrado nos padrões de gestão e organização do trabalho. O terceiro tipo de precarização faz menção às condições de (in) segurança e saúde no trabalho. Esse tipo é resultado dos padrões de gestão que desrespeitam o necessário treinamento, as informações sobre riscos na busca de maior produtividade a qualquer custo.

O quarto tipo de precarização social refere-se à perda das identidades individual e coletiva. Essa precarização tem suas raízes na condição de desempregado e na ameaça permanente da perda do emprego, que tem se constituído numa eficiente estratégia de dominação no campo do trabalho. O quinto tipo está relacionado à fragilização da organização dos trabalhadores decorrente da violenta concorrência entre os próprios operários, da sua heterogeneidade e divisão, que por sua vez implica uma dispersão dos sindicatos. Por fim, o sexto tipo de precarização social refere-se à condenação e o descarte do Direito do Trabalho, principalmente pelo processo de flexibilização (ibid.).

Para Giovanni Alves (2009), a precarização do trabalho no Brasil decorre da síndrome objetiva da insegurança de classe (insegurança de emprego, de representação, de contrato etc) que emerge com o neoliberalismo. A precarização possui como base objetiva, a intensificação da

[23] O conceito de precarização remete a um processo relacional, que só pode ser pensado levando-se em consideração um período histórico. Nesse sentido, ele remete à ideia de deterioração, de degeneração, ou seja, de perda de direitos associados ao trabalho (LEITE, op. cit., p. 31).

exploração da força de trabalho e o desmonte de coletivos de trabalho e de resistência sindical-corporativa.

Para Márcia Leite (2011), o processo de terceirização e precarização do trabalho são tendências complementares que continuam atuando em nossos dias. Elas aparecem sob formas muito variadas, como por exemplo, a subcontratação; os estágios; a contratação de Pessoas Jurídicas para realizar atividades antes realizadas por trabalhadores assalariados; a utilização de trabalho cooperado como uma saída para não assumir as obrigações trabalhistas, entre outras.

Essas formas de contratação se alastram pelo conjunto de atividades urbanas, que compreende nos dias atuais mais de 80% da população economicamente ativa (PEA). Na realidade industrial, são muitas as empresas que têm substituído o trabalho estável pelo terceirizado, através dos chamados contratos flexíveis. O processo de terceirização está presente de forma significativa em setores, como por exemplo, o de confecções e calçados; o químico, o petroquímico, o automobilístico, na construção civil, nos call centers, entre os comerciários, eletricitários, os bancários e os profissionais da música e da dança (ibid.).

Nesse sentido, para melhor explicitar o processo de terceirização nos referidos ramos de produção vamos apresentar alguns exemplos. No setor de confecções, os moldes de uma produção padronizada são terceirizados; a etapa de estamparia, acabamento e costura caracterizada como repetitivas também estão sendo terceirizadas. Contudo, muitos desses trabalhos são realizados por facções que têm jornadas de trabalho maiores, sem nenhum tipo de proteção e com salários inferiores (NEVES; PEDROSA, 2007). No setor automobilístico, o processo de terceirização não se restringe mais somente à limpeza ou cozinha, mas atinge também partes do processo produtivo que antes eram considerados fundamentais no processo de produção. A área de logística é a principal delas, além das atividades de abastecimento, transporte e armazenamento de suprimentos e matéria-prima (MARCELINO, 2006).

Já na indústria petroquímica, o estudo realizado por Graça Druck (2002) encontrou vários tipos de terceirização onde se destaca o trabalho em domicilio e a subcontratação de trabalhadores autônomos. A terceirização está presente na limpeza, vigilância e segurança patrimonial, manutenção predial, medicina do trabalho, alguns ramos da produção/operação, laboratório/processos entre outras áreas.

Segundo pesquisa de Liliana Segnini (2009) realizada com artistas do teatro municipal de São Paulo, o trabalho flexível, sem carteira, por conta própria é característica desse segmento. No Brasil as diferentes denominações para o trabalho sem vínculo empregatício somam 84,8% do

trabalho dos grupos artísticos, enquanto para as outras ocupações representam 40%. Segundo essa pesquisa, 60% dos músicos da orquestra do teatro municipal de São Paulo e 100% dos bailarinos já se inscreveram em contratos renovados de cinco em cinco meses.

Um elemento importante referente a precarização é que este fenômeno do trabalho tem consequências diferenciadas para homens e mulheres. As mulheres são mais atingidas pela precariedade do que os homens. Uma analise realizada pelas pesquisadoras Ângela Araújo e Maria Rosa Lombardi (2013) sobre a evolução do trabalho informal no Brasil durante o período de 2001-2009 constatam diferenças de inserção de homens e mulheres em cada grupo de atividades econômicas. No setor agrícola, enquanto os ocupados são em sua maioria conta-própria (46,8%) e sem carteira (37%), 63% das mulheres não é remunerada, provavelmente trabalhando em auxilio à família. Nos serviços domésticos, onde a presença feminina é maioria absoluta (94,6%), o trabalho para ambos os sexos é sem carteira assinada. No entanto, um número maior de mulheres se encontra nessa situação (73,7% contra 55,2%). Ou seja, apesar dos homens serem minoria nessa atividade, a tendência de formalização para eles é maior. Nesse sentido, mesmo que a informalidade tenha se expandido muito menos que o trabalho formal, as mulheres continuam sendo maioria nos postos de trabalho desprotegidos e vulneráveis.

Levando em consideração o mercado de trabalho do Brasil nos anos 2000, podemos observar uma difícil situação, visto que, apesar da relativa estruturação observada com o aumento do trabalho registrado e diminuição da taxa de desemprego, as tendências à precarização continuam vigentes. Diante disso, concordando com Márcia Leite (op. cit.), uma solução viável para a superação da precariedade ou sua redução só poderá acontecer com a manutenção do crescimento econômico e a ampliação de políticas públicas que fiscalizem as formas ilegais de trabalho, para assim limitar as iniciativas precarizadoras do trabalho que têm sido observadas em muitos processos de terceirização.

3.3 - *Mercado de trabalho e gênero no Brasil*

A introdução de novas tecnologias e novos métodos de gestão da mão de obra criaram oportunidades de emprego para as mulheres, inclusive com a possibilidade de alcançar postos

ocupados antes somente por homens[24]. No entanto, a entrada das mulheres no mercado de trabalho ocorreu também porque as empresas reorientaram sua política de contratação buscando a redução de custos. Além disso, com essas mudanças orientadas para a melhoria da qualidade e da flexibilidade, os critérios de seleção e recrutamento da mão de obra vão se modificando. Com isso observa-se uma alteração nas características da mão de obra feminina que é incorporada pelo mercado de trabalho (ARAÚJO, 2005.).

Até os anos 80, as mulheres jovens, solteiras, sem filhos eram a preferência das empresas. Hoje, as trabalhadoras são mais velhas, casadas e mães (BRUSCHINI, RICOLDI, MERCADO, 2008). No entanto, de acordo com a pesquisa realizada por Maria da Pena Santos de Souza[25] e Hajime Takeuchi Nozaki[26] (2011/2012) a fábrica de Três Lagoas priorizou e continua tendo como preferência as trabalhadoras mais jovens, sem filhos e com o nível técnico de escolarização específico em papel ou química e/ou nível superior. Também se observou por meio da pesquisa realizada por Débora Daracelli B. de A. Mendonça[27] (2010) que a contratação das mulheres que participaram do processo de qualificação do sistema S para posteriormente trabalhar no complexo de fábricas tendeu, prioritariamente, às empresas terceirizadas. Esse perfil de trabalhadora nos leva a algumas questões. Esse tipo de perfil facilitaria a relação da empresa com os seus funcionários? Em seus planos de pagamento? Na flexibilização de turnos? Porque elas teriam menos obrigações com os lares? Estes são questionamentos relevantes para todos que se dedicam a investigar o motivo desta preferência.

Em 2005, a taxa mais alta de atividade feminina, 74%, se encontrava entre as idades de 30 a 39 anos, 69% entre 40 a 49 anos e 54% entre 50 a 59 anos. Contudo, elas ainda continuam sendo as responsáveis pelas atividades domésticas e pelos cuidados com os filhos. Isso indica a continuidade do modelo tradicional familiar e também uma sobrecarga para as novas trabalhadoras, principalmente para as mães que têm filhos pequenos (BRUSCHINI, RICOLDI, MERCADO, 2008).

No contexto do mercado de trabalho brasileiro dos anos 90 até 2005, os indicadores revelam que a População Economicamente Ativa (PEA) feminina passou de 28 para 41,7

[24] O significativo aumento da atividade das mulheres, uma das mais importantes transformações ocorridas no país desde os anos 1970, teria resultado não apenas da necessidade econômica e das oportunidades oferecidas pelo mercado, em conjunturas específicas, mas também, em grande parte, das transformações demográficas, culturais e sociais que vêm ocorrendo no país e que têm afetado as mulheres e as famílias brasileiras (BRUSCHINI, RICOLDI, MERCADO, 2008).
[25] Membro do Grupo de Estudos em Trabalho e Educação - GENTE da UFMS/CPTL.
[26] Coordenador do Grupo de Estudos em Trabalho e Educação - GENTE da UFMS/CPTL.
[27] Membro do Grupo de Estudos em Trabalho e Educação - GENTE da UFMS/CPTL.

milhões. A taxa de atividade aumentou de 47% para 53% e a porcentagem de mulheres no conjunto de trabalhadores passou de 39,6% para 43,5%. Nesse sentido, podemos concluir que mais da metade da população feminina em idade ativa trabalhou ou procurou trabalho em 2005 e que mais de 40 em cada 100 trabalhadores eram do sexo feminino, nesse mesmo período. No entanto, apesar do considerável avanço, as mulheres ainda estão longe de atingir, as taxas masculinas de atividade superiores a 70% e o número de ocupados ou de empregados (ibid.).

No Brasil, em 2008, os resultados, mostram uma taxa de atividade bastante elevada: de cada 100 mulheres, 52 estavam ocupadas ou procurando trabalho (IBGE, 2009). Já em 2012 a taxa de atividade feminina aumentou para 54,9%. Neste mesmo período, o nível de ocupação das mulheres era de 50,4% contra 74,3% dos homens (IBGE, 2013).

Entre 2004 e 2012 o aumento do rendimento médio das mulheres (58,5%) superou expressivamente o dos homens (44,4%), promovendo uma diminuição da diferença entre a renda média por grupos de sexo (que diminui de 36%, em 2004 para 30%, em 2012). Segundo Márcia Leite (2014) pode-se supor que o esforço das mulheres em se qualificar para o mercado de trabalho, buscando melhores níveis de escolaridade do que os homens, seja um elemento importante na diminuição dessa diferença.

Em 2008, considerando a área urbana, a escolaridade média das mulheres ocupadas foi de 9,2 anos de estudos, enquanto para os homens era de 8,2. Tratando-se das pessoas já inseridas no nível superior ou com nível superior completo, a desigualdade entre homens e mulheres é ainda maior, visto que de cada 100 pessoas com 12 anos ou mais de estudo, 56,7% são mulheres e 43,3% são homens (IBGE, 2009). Em 2012, no geral a média de escolaridade chegou a 7,3 anos para os homens e 7,7 para as mulheres. A faixa etária de 25 a 29 anos é onde se encontra o maior nível de escolaridade em ambos os sexos, sendo 11,0 anos de estudos para as mulheres e 9,7 para os homens (IBGE, 2013).

Porém, mesmo com uma maior escolaridade, a proporção de mulheres dirigentes ainda é inferior à proporção dos homens. De acordo com os dados da PNAD 2012, o acesso de mulheres com 25 anos ou mais de idade aos cargos de direção e gerenciais é de 5,0% para as mulheres e 6,4% para os homens.

Outro dado importante é que mesmo o nível de escolaridade das mulheres sendo superior ao dos homens no mercado de trabalho, os mecanismos de segmentação ocupacional confinam a grande maioria das mulheres nos segmentos menos valorizados. Em 2005, os setores nos quais as trabalhadoras encontravam maiores oportunidades de trabalho e emprego era na área de prestação

de serviços, agropecuária, setor social[28], comércio de mercadoria e indústria. Já a força de trabalho masculina, por sua vez, manteve presença significativa, também pela ordem, na indústria, nos trabalhos ligados à agropecuária, no comércio de mercadorias e na prestação de serviço (BRUSCHINI, RICOLDI, MERCADO, op. cit., p. 25).

Em 2012, os agrupamentos de atividade em que as mulheres estavam mais presentes eram educação, saúde e serviços sociais, comércio e reparação, etc., enquanto para os homens eram comércio e reparação, agrícola, indústria, construção, etc.. Com relação ao trabalho em geral desempenhado com carteira assinada, os homens contam com 65%, já as mulheres com 54,8%. No que diz respeito ao trabalho doméstico, 49% dos homens trabalham com carteira assinada e somente 28% das mulheres também (IBGE, 2013).

Podemos observar também nesse contexto, um quadro de *bipolarização*. De um lado estão as profissionais altamente qualificadas com salários relativamente bons no conjunto da mão de obra feminina, como por exemplo: engenheiras, arquitetas, médicas, advogadas, gerentes etc.. De outro lado estão as trabalhadoras com "baixa qualificação", com baixos salários e tarefas sem reconhecimento, nem valorização social. Essa bipolarização cria então dois grupos de mulheres com perfis sociais e econômicos opostos. *Danièle Kergoat* (1998, apud. HIRATA, 2001, p. 149) teoriza o antagonismo político potencial entre esses dois grupos. Uma das questões controversas é o fato de que o primeiro grupo de trabalhadoras usa o serviço do outro grupo para ascender na escala profissional e ter uma carreira.

Com relação à jornada de trabalho, em 2012, os homens tinham uma média semanal de 42,1 horas e a das mulheres era de 36,1 horas. Entretanto, nos afazeres domésticos, as jornadas de homens e mulheres eram de 10 horas e de 20,8 horas, respectivamente. Essa média nos afazeres domésticos não se alterou muito, visto que em 2008, o número médio de horas era de 20,9 para as mulheres e de apenas 9,2 para os homens. Esses resultados evidenciam de forma inegável as diferenças de gênero.

Em se tratando do rendimento do trabalho das mulheres *versus* o dos homens, a maior diferença encontrada em 2008 foi na posição de empregador, onde os homens ganhavam em média, R$ 3 161,00 enquanto as mulheres apenas R$ 2 497,00, ou seja, R$ 664,00 a mais para os homens, o que significa que as mulheres empregadoras recebem 22,0% a menos do rendimento dos homens (IBGE, 2009). Em 2012, o rendimento médio mensal real do trabalho dos homens foi

[28] São considerados como integrantes do Setor Social, conforme definição do IBGE, os Serviços comunitários e sociais, os Serviços médicos, odontológicos e veterinários e o Ensino.

de R$ 1698,00 enquanto o das mulheres foi de R$ 1 238,00. Em termos proporcionais, isso equivale a dizer que as mulheres recebiam 72,9% do rendimento de trabalho dos homens. Além disso, havia proporcionalmente mais mulheres ocupadas sem rendimentos ou recebendo somente em benefícios (9,0%) do que homens (4,9%) (IBGE, 2013).

Entre os anos de 2004 e 2012, observou-se uma mudança no formato da pirâmide, indicando envelhecimento da população, predominantemente de mulheres (7,0% em relação ao total da população; enquanto entre os homens, essa taxa era 5,6%). Em 2008, a vida média para as mulheres era de 76,8 anos e 69,3 para os homens. Em 2012, nas faixas etárias dos mais jovens até 24 anos de idade, havia um predomínio de homens na população de 41,5%, enquanto as mulheres representavam 37,8%. Já nas idades acima de 40 anos ou mais, o percentual de mulheres passa a ser maior do que o dos homens, sendo 38,6% e 35,0%, respectivamente, o que se traduz em uma expectativa de vida maior para as mulheres (IBGE, 2013).

Observamos que as transformações demográficas, culturais e sociais ocorridas nas últimas décadas do século XX e início do XXI no Brasil tiveram grande impacto sobre o aumento do trabalho feminino. Podemos citar entre elas (FIBGE, 2006, apud., BRUSCHINI, RICOLDI, MERCADO, op. cit., p. 17):

- Queda da taxa de fecundidade, principalmente nas cidades e regiões mais desenvolvidas alcançando 2,1 filhos por mulher em 2005 e 1,89 filhos em 2008 (IBGE, 2009);
- Redução no tamanho dos arranjos familiares chegando a 3,2 pessoas;
- Envelhecimento da população, com maior expectativa de vida para as mulheres chegando a 75,8 anos enquanto entre os homens, essa expectativa é de 67,9 anos;
- Crescimento acentuado de arranjos familiares chefiados por mulheres, que chegam a 30,6% do total das famílias brasileiras residentes em domicílios particulares.

Segundo Laís Abramo (op. cit.), as principais tendências positivas observadas na década de 90 foram: diminuição da margem de participação entre homens e mulheres; diminuição da diferença de participação entre as mulheres pobres e as demais; absorção pela mulher da maior parte dos empregos gerados; diminuição da diferença de renda e de informalidade. Já com relação às tendências negativas, as principais foram: aumento significativo do índice de desemprego entre as mulheres, em especial as mais pobres; número superior de mulheres empregadas no setor informal em relação aos homens; o total de mulheres sem proteção social é superior ao número de homens.

Outro aspecto importante do trabalho feminino diz respeito à maternidade. Ela sem dúvida é um dos fatores que mais interferem no trabalho, principalmente quando os filhos são pequenos. Isso porque a mulher é responsável pelo cuidado e pela educação dos filhos, o que de

certo modo, limita a saída dela para o trabalho remunerado, especialmente se os rendimentos obtidos são insuficientes para cobrir custos com formas remuneradas de cuidado infantil, levando em consideração que não exista a possibilidade de um parente cuidar da criança (BRUSCHINI, RICOLDI, MERCADO, op. cit.).

Essa visível manutenção e reprodução das desigualdades existentes entre homens e mulheres no mundo do trabalho é influenciada por vários fatores derivados da divisão sexual do trabalho. Divisão essa que se baseia em uma ordem de gênero que destina ao sexo feminino a função básica e primordial de cuidar da vida privada e da esfera doméstica, atribuindo a este universo um valor social inferior ao mundo público, em grande parte composto por homens (ABRAMO, op. cit.).

Podemos concluir que no final do século XX e início do XXI houve uma intensa queda da fecundidade reduzindo o número de filhos por mulher, especialmente nas cidades e nas regiões mais desenvolvidas do país. As famílias reduziram seu tamanho e aumentou o número de famílias chefiadas por mulheres. As transformações nos padrões culturais e sociais relativos ao papel da mulher, intensificadas pelo impacto dos movimentos feministas desde os anos 1970 e pela presença cada vez mais atuante das mulheres nos espaços públicos, alteraram esse papel, que foi se voltando cada vez mais para o trabalho produtivo. A escolaridade mais elevada e o ingresso nas universidades viabilizaram o acesso das mulheres a novas oportunidades de emprego. Nesse sentido, a concretização de tantas mudanças é um dos indícios que explicariam não apenas o aumento da atividade feminina, mas também as alterações no perfil da força de trabalho feminina, processo que vem ocorrendo desde a década de 1980 (BRUSCHINI, RICOLDI, MERCADO, op. cit.).

Resaltamos que o vivenciado na última década é bastante diferente de outros períodos, visto que, no contexto de crescimento, as políticas públicas voltadas à estruturação do mercado de trabalho tiveram um efeito significativo na melhoria das condições dos trabalhadores e trabalhadoras brasileiros. As políticas voltadas à igualdade de gênero e raça no trabalho começaram a mostrar resultados. No entanto, um grande caminho ainda precisa ser percorrido até que homens, mulheres, negros e brancos possam desfrutar da igualdade de oportunidades de emprego, de remuneração e de acesso aos direitos trabalhistas e previdenciários no Brasil (LEITE, op. cit.).

3.4 - *A divisão sexual do trabalho e suas configurações*

Antes de adentrarmos na discussão das configurações que assumem a divisão sexual de trabalho neste contexto de fortes mudanças, vamos explicitar o que vem a ser este tipo de divisão e outros elementos importantes a seu respeito.

As condições em que o homem e a mulher vivem, não são produtos de um destino biológico e sim de construções sociais. A noção da divisão sexual do trabalho foi utilizada primeiramente pelos etnólogos a fim de designar uma repartição das tarefas que os homens e as mulheres desenvolviam nas sociedades que estudavam (KERGOAT, 2009).

A divisão sexual do trabalho "é a forma de divisão social do trabalho decorrente das relações sociais de sexo; essa forma é historicamente adaptada a cada sociedade". Essa conceitualização da divisão sexual do trabalho em termos da relação social baseia-se na ideia de uma relação antagônica entre homens e mulheres. Nela a dimensão opressão/dominação está fortemente contida (ibid., p.67).

A divisão social e técnica do trabalho é acompanhadas de uma hierarquia vista do ponto das relações sexuadas de poder, já que suas características são a destinação prioritária dos homens à esfera produtiva e das mulheres à esfera reprodutiva. Historiadores, sociólogos e etnólogos demonstraram que as modalidades dessa divisão mudam conforme o tempo e espaço. No entanto, embora elas mudem, a verdade é que a divisão sexual do trabalho é sempre estruturada por um princípio hierárquico: o trabalho masculino tem sempre um valor superior ao feminino (ibid.).

Sendo assim, essa forma de divisão social do trabalho se organiza a partir de dois princípios: o da separação, que estabelece que existem trabalhos de homens e trabalhos de mulheres; e o da hierarquização, que considera que o trabalho desenvolvido pelo homem é mais "valoroso" do que o de uma mulher.

Segundo Kergoat (ibid.), problematizar as questões sobre a divisão sexual do trabalho não remete a um pensamento determinista e sim, pelo contrario, leva-nos a pensar a dialética entre invariantes e variações, já que busca mostrar os fenômenos da reprodução social. Esse raciocínio implica estudar ao mesmo tempo os deslocamentos e rupturas da divisão sexual do trabalho, bem como a emergência de novas configurações que acabam questionando a própria existência dessa divisão.

Sendo assim, focarei agora nas novas configurações que a divisão sexual do trabalho assume com o processo de reestruturação produtiva. A primeira configuração trata-se da aparição e do desenvolvimento, com a precarização e a flexibilização do emprego, do que Kergoat denominou de '*nomadismos sexuados*'. Nomadismo no tempo para as mulheres (trabalhos em tempo parcial, geralmente associads a trabalhos dispersos no dia e na semana). Nomadismo no espaço para os homens (espaço provisório, canteiros de obras, banalização e aumento dos deslocamentos profissionais para funcionários de nível superior) (HIRATA; KERGOAT, 2008, p. 600).

Vale ressaltar aqui, que a divisão sexual do trabalho é precondição para a flexibilização do trabalho, visto que a flexibilidade no volume do emprego e no tempo de trabalho é garantida especialmente pelas mulheres. Isso é possível porque há uma legitimação social para o emprego das mulheres por durações mais curtas de trabalho. Outra legitimação social para o uso da flexibilidade do emprego e dos salários das mulheres diz respeito à representação do salário feminino como 'complementar' da casa (HIRATA, 2007).

A segunda configuração é o da dualização do emprego feminino. Observamos que, desde os anos 80, o número de mulheres ocupando cargos executivos de nível superior quase triplicou. Portanto, simultaneamente à precarização e à pobreza de um número crescente de mulheres, observa-se o aumento dos capitais econômicos, culturais e sociais de uma proporção significativa de mulheres ativas. Constata-se pela primeira vez na história do capitalismo, o aparecimento de uma camada de mulheres cujos interesses diretos são contrários aos interesses das mulheres que são atingidas pela generalização do trabalho em tempo parcial, mal remunerado, não reconhecido socialmente (HIRATA; KERGOAT, op. cit.).

A terceira configuração diz respeito à externalização do trabalho doméstico. As mulheres estão trabalhando com uma frequência cada vez maior e investindo em suas carreiras, o que tem demandado um maior envolvimento pessoal delas com as empresas na qual trabalham. Assim, elas acabam precisando externalizar "seu" trabalho doméstico (ibid.).

A divisão sexual do trabalho também tem seus efeitos sobre o treinamento. Os investimentos empresariais têm impactos muito diferenciados sobre as forças de trabalho masculina e feminina. As mulheres sempre tiveram pouco acesso aos programas de treinamento, levando em consideração o fato de que continuavam a se dedicar muito mais aos trabalhos destituídos de conteúdo e realizados em tempos impostos (LEITE, op. cit.).

Helena Hirata (2006) afirma em uma entrevista oferecida para a revista trabalho, educação e saúde que o processo de requalificação não tem as mesmas consequências para homens e mulheres, visto que para os homens, a profissionalização, as avaliações sobre as competências, os cursos de formação são mais sistemáticos do que para as mulheres.

De acordo com suas pesquisas sobre empresas multinacionais no Brasil, as mulheres continuam em sua grande maioria em linhas de montagem. Elas continuam a trabalhar dentro de um padrão taylorista-fordista de produção, inclusive em países como a França. A inserção da força de trabalho feminina nos trabalhos repetitivos e monótonos sob um ritmo intenso tem, como uma das consequências sobre a saúde, o aumento importante de casos de LER. Em algumas empresas modernas, até há certa requalificação também para as mulheres, mas essa não significa salários condizentes ou promoções. Assim, a segregação dos postos de trabalho continua sendo desfavorável às mulheres (ibid.).

As pesquisadoras Ângela Araújo, Elaine Amorim e Verônica Ferreira (2004) também constataram na pesquisa realizada nos setores têxtil, confecção, metalúrgicos e químicos uma incorporação parcial de novas técnicas de reorganização da produção combinadas com as práticas tayloristas. Segundo elas, as mulheres tradicionalmente ocupam – no mercado de trabalho brasileiro- postos de trabalho onde as tarefas são manuais, repetitivas, monótonas, pobres em conteúdo, consideradas desqualificadas e sujeitas a um maior grau de vigilância e exigência de produtividade.

Pode-se dizer que, em tempos de reestruturação produtiva, os usos do trabalho feminino são diferenciados e contraditórios. Porque, de um lado existe uma maior inserção de mulheres em cargos antes ocupados apenas por homens e de outro lado, porque ainda continua existindo a predominância do paradigma fordista com as práticas tayloristas em sua grande parte sobre o trabalho feminino. Nesse sentido, o processo de reestruturação produtiva não supera o período fordista, mas se soma "a um processo de desenvolvimento econômico historicamente excludente ao recriar algumas das características históricas da divisão sexual do trabalho e aprofundar a segregação ocupacional das mulheres entre e intra setores e empresas" (ibid., p. 25).

Nesse contexto, ocorre muitas vezes a exclusão das trabalhadoras das grandes empresas e seu deslocamento para as pequenas empresas ou empresas terceirizadas, para os postos com contratos precários. Já as trabalhadoras que permanecem nas grandes empresas, apesar das mudanças organizacionais, dos treinamentos e do seu acesso a postos ou funções considerados polivalentes, o que se observa, em geral, é a sua exclusão ou substituição por homens nos setores

que passam por uma transformação tecnológica de um lado, e de outro, o aumento de responsabilidade, a agregação de tarefas simples e a intensificação do ritmo de trabalho sem uma contrapartida salarial ou uma requalificação real. Assim, "para a maioria das mulheres trabalhadoras, esse processo de mudanças tem o efeito perverso da manutenção ou aprofundamento da segregação e da exclusão (ibid., p. 26).

CAPÍTULO IV

QUALIFICAÇÃO E O MODELO DE COMPETÊNCIA

Neste capítulo apresentamos as concepções de qualificação durante o período taylorista/fordista, os novos "modelos" de qualificação profissional emergidos no processo de acumulação flexível. Depois, abordaremos o surgimento, a noção, as características e os tipos de competências. Por fim, mostraremos as discussões acerca do conceito de qualificação e de competência.

4.1 - O padrão de acumulação taylorista e fordista e sua concepção de qualificação

Conforme explicitamos no capítulo I, com o surgimento da Organização Científica do trabalho a questão da qualificação profissional ganhou importância. No inicio do século XX, o trabalhador qualificado em um determinado ofício não era mais necessário no processo de produção, pois o trabalho havia se dividido. Assim, a tarefa do trabalhador consistia em realizar uma pequena gama de atividades prescritas pela gerência. O operário devia saber fazer as simples tarefas exigidas, visto que sua obrigação era operacional. A qualificação profissional exigida era mínima, pois como as tarefas eram simples e repetitivas, qualquer trabalhador poderia aprendê-las em pouco tempo. O conhecimento total do processo não era necessário, pois apenas uma pequena parcela do mesmo era realizada pelo operário.

Nesse mesmo período, Ford utilizou os princípios do taylorismo de redução no tempo de produção e a esteira transportadora no processo de produção de automóveis. Nesse modelo, a gerência concentrava o conhecimento e toda a organização pressupunha um adestramento prático do trabalhador nas tarefas mecânicas e padronizadas, de modo que a habilidade tornou-se sinônimo de repetição rápida e o mínimo de erros num pequeno número de gestos predeterminados e fixos (MACHADO, 2009). Nesse sentido, "o bom trabalhador" era aquele que sabia fazer as tarefas prescritas com perfeição e rapidez. O que contava era o trabalho operacional e não o seu conhecimento teórico sobre o processo de produção.

No modelo fordista, a qualificação dos trabalhadores se dava por meio da transmissão de habilidades/conhecimentos no trabalho, ao longo do tempo de serviço prestado à empresa. Na ótica desse modelo, a qualificação é concebida como sendo vinculada ao posto de trabalho e não

como um conjunto de atributos inerentes ao trabalhador, ou seja, o conhecimento ou formação escolar exigido são aqueles necessários para a realização da função. Essa formação pode ser adquirida por meio da instrução formal ou por treinamentos, ou ainda pela combinação de ambos (SILVA, 1998).

No início da automação, grande parte da tarefa era dominada pelo operário. Era necessária então certa qualificação profissional para adaptar a máquina à tarefa a ser desenvolvida e coordenar o funcionamento de várias máquinas. Mas a intervenção do operário no trabalho vai se dissipando cada vez mais. Com o avanço da tecnologia, o operário vai perdendo também a noção operacional da produção, visto que a máquina acaba realizando quase todas as tarefas antes designadas aos operários. Em suma, o operário já não reconhece claramente a utilidade social do seu trabalho (NAVILLE; ROLLE, 1973).

Nesses modelos de produção, a divisão do trabalho, a simplificação dos instrumentos de trabalho, a separação entre conhecimento técnico e teórico, o aumento do controle do processo pela gerência, entre outras características, levaram o trabalhador a afastar-se cada vez mais do produto do seu trabalho, a subutilizar suas habilidades e seu saber aos limites impostos pelo capital. A partir de então, se intensifica o processo de desqualificação profissional dos trabalhadores. Desqualificação provocada pela diminuição do campo de trabalho; desaparecimento de parte da atividade referente ao preparo e à organização do trabalho e eliminação da compreensão da totalidade do trabalho (GARAY, 1997). O taylorismo/fordismo fez emergir um trabalhador não qualificado que segundo Edith Silva (1994, *apud*., ibid., p. 55) refere-se a "aquele que por determinações estabelecidas especialmente a partir das correlações de poder não é reconhecido como qualificado".

Segundo Manfredi (1998) há sem duvida uma valorização da educação formal no discurso por parte do capitalista, mas na verdade esta educação somente é exigida para os cargos mais altos, associados a uma valorização do conhecimento intelectual e desvalorização do conhecimento operacional. Em relação ao conhecimento técnico, observa-se sua valorização na fala da gerência; no entanto, no ambiente de trabalho valoriza-se o conhecimento obtido por meio da experiência.

Nesse cenário, a tese da *desqualificação profissional* que tem Harry Braverman (1987) como seu principal defensor, foi bem difundida pelos estudiosos críticos. Essa tese considera que o processo de parcelarização, rotinização e degradação do trabalho, que já estava presente desde o desenvolvimento da maquinaria, aprofundava não apenas o processo de alienação para os

operários, mas também a perda de saberes que cada vez mais eram transferidos para as máquinas e os equipamentos.

No entanto, segundo Vanilda Paiva (1989, *apud*., ARRUDA; MARTELETO; SOUZA, 2000, p. 18) do ponto de vista da qualificação profissional no sistema capitalista não há um consenso. Quatro teses são as mais conhecidas:

> a) *Tese da Desqualificação Progressiva da Força de Trabalho*: como ocorreu na passagem da fase artesanal para a manufatura. No capitalismo tendencialmente haverá a desqualificação do trabalhador;
> b) *Tese da Requalificação*: a nova base técnica possibilitaria uma elevação da qualificação média dos trabalhadores, tanto pelas oportunidades de formação profissional abertas pela introdução de inovações na empresa quanto pelas próprias modalidades de execução das atividades produtivas.
> c) *Tese da Polarização das Qualificações*: criação efetiva de poucos postos de trabalho de qualidade que exigiriam profissionais altamente qualificados em oposição à geração de muitas vagas para profissionais pouco qualificados, com aprofundamento das diferenças salariais entre trabalhadores qualificados e trabalhadores não qualificados;
> d) *Tese da Qualificação Absoluta e da Desqualificação Relativa*: elevação da qualificação média e redução da qualificação relativa, ou seja, o nível de conhecimentos atingidos pela humanidade se reduziria se comparado com épocas passadas.

4.2 - *O processo de acumulação flexível e os novos "modelos" de qualificação profissional*

Com as mudanças no processo de produção e organização do trabalho iniciadas em 1970 nos países centrais e, mais especificadamente, em 1990 no Brasil, o capital necessitava de um novo tipo de trabalhador e, consequentemente, novas noções de qualificação profissional emergiram.

Apesar das diferenças regionais e entre os setores da economia, nos anos 90 houve a emergência de um novo perfil de qualificação da força de trabalho. Tendo como exigências a escolaridade básica, a capacidade de adaptação a novas situações, de compreensão global de um conjunto de tarefas e das funções conexas, esse novo perfil demanda capacidade de abstração e de seleção, trato e interpretação de informações. São requeridas também no processo de trabalho, muita atenção e responsabilidade, abertura para novas aprendizagens e criatividade para enfrentar imprevistos, além da capacidade de comunicação grupal, por conta do trabalho que agora em grande parte é realizado em equipes (MACHADO, 1996 *apud*. SILVA op. cit.).

Segundo Jorge Carrillo (1996, p. 64) essa nova noção de qualificação recai num sistema de capacitação e treinamento, tanto no início da contratação, como posterior a ela. A ascensão

profissional se alcança através da multiqualificação[29] ou da polivalência e a rotação de tarefas. Outro elemento fundamental na qualificação diz respeito a uma cultura de participação caracterizada por uma postura de colaboração entre trabalhadores e equipes de trabalho, entre os operários da produção e os supervisores, pela iniciativa e envolimento ativo dos trabalhadores com os ideais das empresas.

A pesquisa sobre a Confederação Nacional das Indústrias realizada por José Rodrigues (1998) alerta para a necessidade da universalização da educação básica neste período de modernização tecnológica, visto que neste momento exige-se a ampliação dos horizontes de conhecimento do trabalhador. A Confederação, em seu discurso pedagógico, propõe uma educação que desenvolva todas as potencialidades humanas e que esta esteja em sintonia com um mercado cada vez mais competitivo. Sendo assim, se a educação na visão da CNI precisava sofrer profundas mudanças, mais profundas seriam as alterações na qualificação profissional.

Essa nova qualificação precisava estar primeiramente alicerçada numa educação básica ampla e sólida. O autogerenciamento do trabalho, a capacidade de comunicação e o trabalho em equipe seriam os requisitos fundamentais dessa qualificação. A capacidade de abstração também é importante, visto que as novas máquinas exigem menor grau de perfeição manipulativa e maior capacidade de controlar o erro da operação. O trabalhador precisa ter capacidade de resolver os problemas da empresa a partir do conhecimento adquirido no seu dia a dia. Para a CNI, esses requisitos de qualificação recaem no conceito de polivalência, que se refere a uma formação profissional que capacite o trabalhador a operar em diferentes postos de trabalho, dentro de um mesmo setor (ibid.).

Referindo-se à polivalência, Alain Bihr (1999) irá mencionar em seus estudos que no novo padrão de acumulação flexível é necessário modificar brutalmente as formas de organização do trabalho. Nesse sentido, a relação operário especializado *versus* máquina especializada existente na planta produtiva fordista será substituído pela relação equipe de trabalho polivalente *versus* sistema de máquinas automatizadas. Deste modo, com a introdução da microeletrônica no processo produtivo, a equipe de trabalho terá que reunir todas as habilidades necessárias à pilotagem, à supervisão e também à manutenção da maquinaria, sendo que, cada operário deverá ser polivalente de maneira a intervir em várias máquinas diferentes ao mesmo tempo. Assim, o

[29] O trabalhador multiqualificado desenvolve e incorpora diferentes habilidades e repertórios profissionais (SALERNO, 2009, p. 59).

processo de trabalho requer o abandono da organização do trabalho em postos fixos e especializados.

Nesse contexto, o mesmo autor (ibid.) complementa, ressaltando que a flexibilidade presente no novo processo de trabalho irá requerer simultaneamente uma organização flexível do trabalho, ou seja, o trabalhador deverá "ser capaz de ocupar diferentes postos de trabalho, de intervir em diferentes tipos de materiais, de inserir-se em diferentes segmentos do processo de trabalho". (p. 92). Deste modo, a exigência de flexibilidade no processo produtivo requer uma mão-de-obra polivalente, qualificada, bem formada, operando em equipes que ligam estreitamente operários, técnicos, administradores, integrando os objetivos de produtividade e de qualidade.

A questão da polivalência é apresentada nos estudos de Noela Invernizzi (2000) quando analisa pesquisas realizadas nos anos 80 e 90 no Brasil no novo contexto produtivo. Segundo a autora, duas tendências podem ser destacadas nesse período: formas de trabalho polivalente e treinamentos técnicos mais formalizados face à tradicional formação *on the job* (no dia a dia do trabalho).

As pesquisas analisadas pela autora mostram uma ampla difusão do trabalhador polivalente nas indústrias automobilística, de eletrodomésticos de linha branca, no complexo químico-petroquímico, nos equipamentos para telecomunicações, têxteis e calçados. No entanto, essas análises mostram a existência de formas diversas da polivalência nos diferentes ramos de produção. Um primeiro aspecto é a diferença entre formas de polivalência que implicam na escassa ou nula ampliação dos conhecimentos do trabalhador, pois permanece na lógica das "tarefas", e aquelas que exigem uma ampliação e aprofundamento dos conhecimentos sobre a produção (ibid.).

Elegemos o segmento petroquímico para exemplificar uma das formas de polivalência analisada pela autora, pois nesse segmento os processos são contínuos, estando mais próximos do setor de papel e celulose. Na empresa petroquímica, observou-se uma *polivalência multiqualificante* que se refere à: "supervisão de processos contínuos altamente automatizados por equipes polivalentes, que realizam controle de múltiplas variáveis, detecção de problemas, correção, etc, com forte predomínio das atividades cognitivas sobre as manuais". Nesse segmento, observaram-se tendências em direção à ampliação da polivalência, no sentido de superar a tradicional atribuição de uma fase do processo a cada equipe e incorporação de atividades de manutenção preventiva. (ibid., p. 6).

O trabalhador polivalente não tem uma visão parcial e fragmentada do processo, mas uma visão do conjunto do processo de trabalho em que está inserido. Essa visão de conjunto é necessária para julgar, intervir, resolver problemas, discernir, propor soluções aos problemas que surgirem no ambiente de trabalho. Desse modo, a qualificação profissional neste "novo modelo produtivo" abrange: a capacidade de pensar, de decidir, de ter iniciativa e responsabilidade, de fabricar e consertar, de administrar a produção e a qualidade, ou seja, é necessário ser ao mesmo tempo operário de produção e de manutenção, inspetor de qualidade e engenheiro (HIRATA, 2009).

O trabalho em equipe, elemento fundamental para a noção de qualificação segundo a Confederação Nacional das Indústrias pode ser analisada perante os resultados que proporciona para o coletivo e para o indivíduo. A qualificação coletiva e a individual podem ser vistas como resultado de uma e da outra. No entanto, o enriquecimento intelectual de uma equipe não significa enriquecimento intelectual de todas as equipes nem de todos os indivíduos que as compõem. O próprio trabalho em equipe pode disfarçar as diferenças existentes entre qualificação formal, a requerida pela empresa e a real, aquela que efetivamente é apresentada pelo trabalhador no seu posto de trabalho (MACHADO 2009).

No "novo modelo produtivo" o trabalho é mais desmaterializado e consequentemente exige pouca força física e um menor recurso às atividades sensório-concretas. Todavia, o trabalhador necessita de um maior recurso à atividade de abstração e à capacidade analítica, necessárias para lidar com operações que levem à transformação de símbolos em ações de máquinas. É necessário interagir também com todo o programa dos equipamentos e fazer com que ele capte e transforme as instruções do operário em ações. Todo esse conhecimento do significado dos símbolos constitui um desafio para a formação nesse novo contexto (ibid.).

Segundo Invernizzi (op. cit.) os empresários estão atribuindo certa relevância para as atitudes pessoais e formas de comportamento em relação ao trabalho. Entre essas atitudes estão presentes: a responsabilidade, envolvimento, cooperação, disponibilidade, confiabilidade, iniciativa e facilidade de adaptação ao trabalho em grupo. As pesquisas apontam que essas atitudes estão se tornando tão relevantes quanto as habilidades técnicas.

Márcia Leite (2003) confirma essa tendência em seus estudos quando menciona que grande parte do empenho empresarial sobre os treinamentos está relacionada a programas comportamentais ou motivacionais que têm como intuito despertar nos trabalhadores uma postura cooperativa em relação às estratégias empresariais. De acordo com seu estudo, o conteúdo desses

programas centra-se em questões atitudinais que a empresa espera de seus trabalhadores e não mais em noções técnicas, operacionais ou mesmo de formação básica. Contudo, estes treinamentos não podem ser confundidos com treinamentos destinados a formar trabalhadores mais qualificados.

Resumindo, as empresas no contexto da acumulação flexível buscam focalizar seus esforços na capacidade de adaptação rápida dos produtos às exigências do mercado. Isso teve implicações não menos importantes para o padrão de uso do trabalho, pois para se adequar a essa flexibilidade da produção, os trabalhadores precisam desenvolver a capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças contínuas do processo produtivo, devendo, assim, adquirir diferentes habilidades e capacidades, bem como estar disponível para mudar de atividades (ibid.).

Um ponto muito importante mencionado por Mariano Fernandez Enguita (1989) é que a divisão do trabalho e a introdução e aperfeiçoamento da maquinaria nesta nova planta produtiva traz como consequência a desqualificação do trabalho, que se dá no processo de perda do controle e autonomia por parte dos trabalhadores. Disso resulta a desqualificação de suas tarefas e a falta do interesse e da satisfação por parte do trabalhador com relação ao trabalho a ser executado. Isto ocorre, porque a máquina tende a desqualificar o trabalho devido a que incorpora a informação, o conhecimento e habilidades que antes eram uma exigência para o trabalhador.

Sendo assim, a maneira como é utilizada a tecnologia no interior da organização do trabalho pode provocar a desqualificação do trabalho, visto que tende a reduzir a função do trabalhador no processo de produção, na medida em que transfere o controle do processo a outros setores da empresa ou mesmo à maquinaria que conterá a informação. Um exemplo disso encontra-se no fato de que os capitalistas tendem a investir mais no capital fixo ou constante, substituindo assim, a força de trabalho por máquinas e buscando deste modo, inconscientemente o controle e a desqualificação do trabalho. (ibid.).

Por fim, levando em consideração todas as exigências do capital quanto à qualificação profissional, cabe a nós, estudiosos da sociologia do trabalho, questionar como fez Celso Ferreti (2004) até que ponto estão presentes na sociedade contemporânea as condições para a realização de trabalhos considerados qualificados e ainda, em caso afirmativo, qual parcela da população poderia beneficiar-se delas?

4.3 - O modelo de competências frente às exigências de produtividade e de qualidade no mundo do trabalho.

Com as mudanças ocorridas no processo de trabalho mais intensamente a partir da década de 90 no Brasil, a noção de competências ganhou espaço no discurso da gestão empresarial. Nesse sentido, a expressão "gestão por competência" se destaca nas propostas de inovações dentro da área de Recursos Humanos. Mas onde surgiu esta noção? Com que finalidade? Qual o seu significado? Por não haver um consenso sobre a temática e nem mesmo uma discussão que se possa considerar conclusiva vamos apresentar as várias significações que essa noção tem para seus estudiosos.

4.3.1 - O surgimento do modelo de competências

Segundo M. Dadoy (1990, apud., HIRATA, 2009), a competência é uma noção que surgiu no meio empresarial, na década de 1980, retomada posteriormente pelos economistas e sociólogos na França. É uma noção ainda bastante imprecisa se comparada ao conceito de qualificação. É marcada política e ideologicamente por sua origem na qual está ausente a dimensão da relação social. A origem do modelo de competência estaria associada também à crise da noção de postos de trabalho, e a de certo modelo de classificação e de relações profissionais.

Para Philippe Zarifian (2003) o surgimento do modelo de competência estaria relacionado a uma nova necessidade da organização do trabalho, pois, a organização do trabalho flexível, baseada na introdução de novas tecnologias, requer maior produtividade em um tempo cada vez menor, o que necessita do desenvolvimento de novas competências.

Para Ronaldo Araújo (2004), a pedagogia das competências faz parte do novo contexto social e como tal, se insere como mais um componente de mediação das relações conflituosas entre capital e trabalho. Esta pedagogia surge associada à necessidade de um determinado tipo de formação humana desvinculada da noção de postos de trabalho e capaz de responder às constantes mudanças por novas habilidades operacionais dos trabalhadores.

As mudanças ocorridas no mundo do trabalho, principalmente a partir da base microeletrônica, reposicionam a atividade humana. O trabalho, nesta perspectiva, deixa de se constituir em modos de fazer, para significar o enfrentamento de *eventos*. Estes *eventos* podem

ser compreendidos como as ocorrências imprevistas, inesperadas, parcial ou totalmente, que perturbam o desenvolvimento regular da produção e não podem ser resolvidas pelas próprias máquinas, por meio de sistemas de autocontrole (ZARIFIAN, op. cit.).

Esse trabalho é compreendido como enfrentamento de eventos justificando a emergência de um novo modelo de competências com foco na solução de problemas, pois, conforme explica o autor, a competência não poderia estar ligada somente às tarefas que devem ser efetuadas no ambiente de trabalho, ou depender tão somente do trabalho prescrito, já que ela pertence essencialmente ao indivíduo. Assim, a competência frente a um evento deveria ser realizada pelo trabalhador numa situação concreta e considerada depois como um estudo posterior sobre o evento (ibid.).

Deste modo, passa-se a exigir mais conhecimentos teóricos, porém, não fundamentados, e mais habilidades cognitivas complexas em oposição à qualificação compreendida como conhecimento tácito, tal como ocorria no taylorismo/fordismo, quando as habilidades eram desenvolvidas com foco em ocupações previamente definidas e relativamente estáveis. (ibid.).

Com relação ao surgimento do modelo de competências, Yves Schwartz (1998, apud., CASTIONE, 2002) considera que os elementos que motivaram esta noção, não nasceram do nada, porém, também não nasceram junto com as novas tecnologias, com as atuais formas de organização do trabalho. Para ele, esses elementos já existiam nas formas anteriores, com dimensões aparentemente mais modestas e implícitas, dissimuladas pela evidência do modelo de trabalho apreendido como repetitivo.

Confirmando essa afirmação de Schwartz, Claude Dubar (1999) em seu artigo intitulado "A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência" ressalta que o chamado modelo de competências é estudado desde os anos de 1950 pela sociologia francesa do trabalho, visto que, para ele, a definição tourainiana[30] da "qualificação social[31]" apresenta muitos traços do que hoje conhecemos por "competência".

[30] Tourianiana por se tratar dos estudos do sociólogo do trabalho Alain Touraine.

[31] Qualificação social é definida como um estatuto reconhecido num sistema social de produção associado a um potencial de participação na vida técnica dos ateliês. Esse novo tipo de qualificação depende da política do pessoal da empresa e, mais além, da política social da nação considerada. Não se trata mais de habilidades manuais, nem de exigências técnicas, mas de um estatuto social definido por normas gerenciais (DUBAR, 1999, p. 2).

4.3.2 - *Noção de competência: sua conceituação*

São vários os estudiosos que nos últimos 20 anos têm se debruçado sobre a temática das competências, seja na área da sociologia do trabalho, da educação, da saúde, da psicologia e na área empresarial, entre outras.

Para Philippe Zarifian, (1998, apud., DELUIZ, 2001b., p. 12), a competência é caracterizada como:

> 'um assumir de responsabilidade pessoal do assalariado frente às situações produtivas. Este assumir de responsabilidade é uma atitude social de implicação, no sentido em que mobiliza fortemente a inteligência e a subjetividade da pessoa. A competência pode ser definida também como o exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho, que é um distanciamento crítico face ao seu trabalho, o fato de que a pessoa questiona frequentemente sua maneira de trabalhar e os conhecimentos que ela mobiliza'.

Ser competente para ele é responder à questão: "O que fazer, quando não se diz mais como fazer?" (ZARIFIAN, 2003, p. 84).

Para McClelland, que iniciou o debate sobre competência na área de psicologia e administração nos Estados Unidos com a publicação do artigo "Testing for competence rather than intelligence", a competência é uma característica subjacente a uma pessoa que, por sua vez pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma atividade ou em determinada situação do trabalho. Sendo assim, ele diferencia a noção de competência de aptidões (talentos naturais da pessoa), de habilidades (demonstrações de talentos particulares na prática) e de conhecimentos (o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma atividade) (McClelland, 1973; apud., FLEURY; FLEURY, 2004).

Em 1980, Richard Boyatzis (1982, apud., ibid., p. 45), um americano teórico organizacional, revendo os dados de alguns estudos sobre competências gerenciais, identificou um conjunto de características que, em sua opinião, definem um desempenho superior. A noção de competência nessa perspectiva é conceituada como:

> "um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas. Nessa abordagem, considera-se a competência, portanto, como um estoque de recursos que o individuo detém. A avaliação dessa competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou da posição ocupada pela pessoa".

Para Neise Deluiz (2001b, p. 13) a conceituação mais utilizada sobre a noção de competência é bem semelhante à do americano Boyatzis, pois se refere à "capacidade de articular e mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes, colocando-os em ação para resolver problemas

e enfrentar situações de imprevisibilidade em uma dada situação concreta de trabalho e em um determinado contexto cultural".

O Glossário de Termos Técnicos de 2002 da OIT (Organização Internacional do Trabalho), também utiliza uma conceituação semelhante à do americano. Para a OIT, o termo competência significa:

> "capacidade de articular e mobilizar condições intelectuais e emocionais em termos de conhecimentos, habilidades, atitudes e práticas, necessários para o desempenho de uma determinada função ou atividade, de maneira eficiente, eficaz e criativa, conforme a natureza do trabalho. Capacidade produtiva de um indivíduo que se define e mede em termos de desempenho real e demonstrado em determinado contexto de trabalho e que resulta não apenas da instrução, mas em grande medida, da experiência em situações concretas de exercício ocupacional" (p. 22).

Para Lucília Machado (2007), a noção de competências, refere-se às estruturas hipotéticas do sujeito que se materializam na ação quando os indivíduos conferem certa significação a uma situação precisa no trabalho, e operam de forma eficiente e eficaz na resolução de problemas. A existência de competências se dá a partir dos resultados em intervenções concretas, por isso, elas têm uma conotação de sucesso. O termo "competência" já traz implícita a expectativa de resultados e no contexto da gestão do trabalho por competências, os desempenhos buscam, necessariamente, a elevação da competitividade das empresas. Nesse sentido, as competências mais valorizadas são as que permitem integrar de forma rápida e eficaz o pensamento e a ação durante a solução de um problema e das demandas da empresa (ibid.).

Levando em consideração todas as menções sobre as competências, podemos concluir que o modelo de competência está associado à crise da noção de postos de trabalho, está focada na solução rápida de problemas e pertence essencialmente ao indivíduo. Com relação a sua definição, as competências são um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o desempenho de uma função, de maneira eficiente, rápida e eficaz, em uma dada situação concreta de trabalho.

4.3.3 - *As características do modelo de competências*

Para Claude Dubar (1999, p. 6), o modelo de competências seria caracterizado por cinco elementos básicos que têm como intuito a busca de mecanismos de desmobilização da organização coletiva dos trabalhadores. Dentre eles estão:

> - novas normas de recrutamento que privilegiam o nível de diploma escolar em detrimento de qualquer outro critério [...];
> - uma valorização da mobilidade e do acompanhamento individualizado de carreira que acarreta novas práticas de entrevistas anuais, de fichários, portifólios e balanços de competência;
> - novos critérios de avaliação que valorizam as competências de terceira dimensão que são [...] qualidades pessoais e relacionais: responsabilidade, autonomia, trabalho em equipe [..];
> - a instigação à formação contínua que se constitui como uma peça-chave nesse novo dispositivo de mobilização que é a formação [...] criada pela própria empresa, em relação estreita com sua estratégia e cuja meta primeira é a de transformar identidades salariais;
> - o desabono, direto e indireto, dos antigos sistemas de classificação de salários, fundados nos níveis de qualificação oriundos das negociações coletivas, e a multiplicação de fórmulas de individualização dos salários que se caracterizam, principalmente, pelos abonos.

Nesse sentido, pode-se verificar por meio dos elementos mencionados acima, que a noção de competência utilizada nos processos seletivos para entrar nas empresas, consideraria, além da formação escolar, elementos relacionados à personalidade e ao processo de socialização prévio dos candidatos, para deste modo selecionar somente aqueles com maior capacidade de engajamento ao processo utilizado pelas empresas. Já com relação ao ambiente de trabalho, a competência estaria fundamentada, sobretudo, nas avaliações individuais com ênfase nos aspectos pessoais, mais do que no desempenho referente à execução de tarefas (BERNARDO, 2009).

Portanto, Dubar (op. cit.) avalia que:

> A noção de competência serve, nessa perspectiva, para significar o caráter fortemente personalizado dos critérios de reconhecimento que devem permitir recompensar cada um [trabalhador] em função da intensidade de seu empenho subjetivo e de suas capacidades "cognitivas" em compreender, antecipar e resolver os problemas de sua função que são também os de sua empresa. (p. 6, aspas no original).

Segundo Maria Teresa Fleury e Afonso Carlos Fleury (2004), a noção de competência está associada ao saber agir, saber mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender com rapidez, saber se engajar, assumir responsabilidade e ter uma visão estratégica. As competências devem agregar valor econômico para a empresa e valor social para o indivíduo. Essas competências não são apenas habilidades e conhecimentos, e sim habilidades e conhecimentos postos em ação. Desse modo, as competências individuais sofrerão variações conforme a pessoa atue em uma ou em outra organização.

Neise Deluiz (2001a), ao mencionar em seus estudos o modelo de competências, apresenta que o importante para este modelo não é só a posse de saberes disciplinares escolares ou técnico profissionais, mas que estes conhecimentos e habilidades, adquiridos no processo educacional ou na empresa, devem ser utilizados na prática e de imediato. O importante seria

mobilizar os trabalhadores para resolverem problemas e enfrentarem os imprevistos na situação de trabalho. Neste quadro, então, as qualidades tácitas ou sociais e a subjetividade do trabalhador assumem extrema relevância. Portanto, as características individuais do trabalhador são de suma importância e cabe a ele a responsabilidade individual de estar sempre atualizando suas competências para evitar o desemprego, pois, em geral, as empresas não têm compromisso com os processos de formação/construção das competências.

Silvia Maria Manfredi (1998) acrescenta que a atual qualificação por meio das competências recai num sistema de capacitação e treinamento, tanto antes ou no início da contratação, como posterior a ela. A mobilidade ocupacional ascendente neste processo se alcança, por meio da polivalência e da rotação de tarefas. Outro atributo desta qualificação se insere na dimensão cultural, a qual requer no trabalho uma cultura participativa caracterizada pela colaboração entre trabalhadores, grupos e equipes de trabalho em geral, co-determinação e participação ativa e práticas interdepartamentais e interprofissionais colaborativas. (CARRILO, 1994 apud, ibid.).

Assim, a qualificação de um indivíduo na perspectiva das competências busca desenvolver sua capacidade de resolver rápido e bem os problemas concretos, mais ou menos complexos, que surgem no exercício de sua atividade profissional. O exercício dessa capacidade implicaria o uso de competências adquiridas ou construídas mediante aprendizagem da vida, tanto no âmbito do trabalho como também fora dele. (ibid.).

Ramos (2002, p. 294) ressalta também que a competência "é o mecanismo de adaptação dos indivíduos à instabilidade da vida, por construir os instrumentos simbólicos que permitem interpretar a realidade a seu modo e construir modelos significativos e viáveis para seus projetos pessoais". Assim, a noção de competência é limitada no que diz respeito à formação humana.

Segundo Kuenzer (2007), o que há nesta nova concepção é que a produção e o consumo passam a exigir uma relação com o conhecimento sistematizado, mediados pelo domínio de competências cognitivas complexas e flexíveis. Isto se dá na avaliação de Zarifian (1996, apud, BERNARDO, 2009), porque o trabalho nos tempos atuais apresenta características mais complexas. Essas características estão relacionadas, como já apontado, à necessidade da produção de diferentes produtos em prazos cada vez mais reduzidos. Devido a isto haveria então a necessidade do trabalhador se adaptar às rápidas mudanças e enfrentar situações imprevisíveis que podem se apresentar no ambiente de trabalho.

Para o capital na visão de Joelma Pires (2008), a noção de competências implica ter trabalhadores passíveis de serem deslocados de uma ocupação a outra dentro da fábrica, sendo flexíveis para lidar com as mudanças ocorridas no processo de produção, solicitando deste modo a polivalência e a constante renovação de suas habilidades, o que lhes proporcionará sua permanência no emprego.

O modelo de competências, segundo Ronaldo Araújo (1999) teria uma ênfase nos atributos pessoais ou qualidades pessoais. Estes atributos seriam condições para que os trabalhadores se ajustem à nova estrutura organizacional das empresas que privilegiam as técnicas japonesas. Contudo, ele ressalta que as qualidades pessoais adequadas ao trabalho sempre existiram, visto que, cada modo específico de produção exige um modo apropriado de se colocar frente a ele. Porém, o que diferencia a atual situação é a importância que ganham as novas características pessoais solicitadas aos operários.

Para Marise Ramos (2001), as competências podem ser transferidas a diversos contextos quando já foram desenvolvidas pelo sujeito. No entanto, ao se deparar com novos desafios, há a construção de novas competências. Nesse sentido, a transferência não é apenas uma simples transposição automática, e sim um trabalho mental que o sujeito realiza ao ser confrontado com uma nova situação, que une uma intenção dependente da confiança que o indivíduo tem em seus próprios recursos para serem mobilizados em favor do enfrentamento da nova situação. Por isso, a mobilização de competências vai além dos recursos às representações do real (ou saberes sistematizados) incorporando os conceitos de saber e de conhecimento no sentido amplo, como todo tipo de aquisições cognitivas.

No mundo do trabalho, a adoção do modelo de competências significa: "adequar a formação da força de trabalho às novas exigências do sistema produtivo, possibilitar maior flexibilização do mercado de trabalho pela noção de empregabilidade e unificar o sistema de qualificação profissional, tornando possível a disponibilidade e a mobilidade dos trabalhadores". A questão da empregabilidade nesse contexto é colocada como responsabilidade individual dos trabalhadores. As possibilidades de se inserir ou permanecer no setor formal e no informal dependem da posse dos saberes teóricos, práticos ou metodológicos adequados à competição pelas funções ou empregos disponíveis (DELUIZ, 2001b, p. 13).

Alguns autores além de estudarem as características do modelo de competências também alertam para suas contradições. Yves Schwartz (apud, CASTIONI, 2002) não escreve uma definição específica sobre o termo competência, no entanto apresenta uma problematização.

Segundo ele, determinar se um indivíduo é ou não competente significa construir um juízo prévio referente à relação entre trabalhador e conteúdos do trabalho. Para ele, esta confrontação entre trabalho e trabalhador só seria possível caso pudessem conhecer as condições extremas de adaptação do indivíduo com o seu posto de trabalho. Porém, os elementos limitantes que agem sobre o conceito de qualificação nunca são exatamente desta natureza.

Ramos (2002) expõe ainda que o sistema educacional se associa aos processos de investigação de novas competências visando preparar os trabalhadores, não para o aprendizado de uma especificidade, mas para poder reconverter-se permanentemente. Assim, o que torna mais importante no mundo capitalista não é estar inscrito numa profissão, mas ter condições de passar maleavelmente de uma especialidade a outra.

A autora (op. cit.) também apresenta que no padrão de acumulação flexível é dada mais importância às pessoas do que aos papéis que elas desempenham no processo produtivo. Contudo, o trabalhador que interessa ao capitalista é a pessoa funcional, ou seja, aquela que dispõe seus conhecimentos e comportamentos para alcançar os resultados esperados. Deste modo, a análise funcional antes centrada no posto de trabalho, como era no padrão fordista de acumulação, agora passa a ser deslocada para a competência dos trabalhadores.

Vale salientar, por fim que a orientação do ensino por competências no Brasil, em especial, baseia-se em uma referência ideológica de formação sob a hegemonia das corporações transnacionais. Assim sendo, não é limitada a uma formação para o emprego ou para o trabalho, mas para a formação de pessoas que reafirmem o ideário neoliberal e a lógica de dominação fundamentada nos princípios do setor privado (PIRES, op. cit.). Logo, todo esse processo que vem ocorrendo no mundo do trabalho concebe novos desafios para a educação.

4.3.4 - *Tipos de competências*

O modelo de competências é composto por vários tipos de competências. Em seguida mencionaremos algumas dessas competências segundo os estudos de quatro pesquisadores da temática.

Philippe Zarifian (2003) ressalta que a competência se associaria a uma postura de gestão adequada à organização qualificante, que reúne atributos como autonomia, iniciativa e responsabilidade. Ao se referir aos conteúdos concretos do trabalho, o mesmo autor indica uma ampliação da competência técnica em dois sentidos: primeiramente, uma ênfase mais voltada para os processos de trabalho do que para as ferramentas de trabalho, dando origem à

competência de processo. Esta competência refere-se à necessidade de o operário elaborar uma representação simbólica sobre o processo produtivo, podendo assim intervir quando há ocorrência de eventos. Deste modo, a atenção do trabalhador mudaria da postura individual das máquinas para os processos de trabalho.

Segundo Zarifian (1990, apud. BERNARDO op. cit., p. 36-37), o que justificaria esta competência seria:

> A agilidade necessária para que a empresa se adapte às constantes modificações nas demandas do mercado exigiriam que os trabalhadores também tivessem um conhecimento do funcionamento interno do sistema técnico, para poderem, por exemplo, imaginar novas possibilidades de uso para o equipamento. Nesse sentido, a utilização de processos de simbolização seria uma transformação essencial em relação ao saber prático imprescindível na execução do trabalho real no taylorismo, pois exigiria uma condição cognitiva prévia e um envolvimento com os processos de produção.

Em segundo lugar, o autor ressalta a emergência de uma conotação performativa integrada à competência técnica, qualificada como *competência técnico-performativa*, que seria completada pela competência organizacional. Esta competência estaria ligada ao desenvolvimento da gestão do trabalho, significando que o trabalhador deve integrar os objetivos organizacionais (atitudes, valores, comportamentos) aos atos técnicos (ZARIFIAN, 2003).

Quanto ao modo de trabalhar, Zarifian (ibid.) apresenta ainda outras duas competências: a *competência de serviço,* que implica o trabalhador perguntar-se sobre o impacto que seus atos profissionais provocariam sobre a maneira de produzir e sobre a vida dos usuários, sendo resumida como um julgamento da utilidade do serviço para seus destinatários finais, na qual a comunicação e a responsabilidade são pressupostos fundamentais; e a *competência social* que diz respeito ao comportamento e às atitudes do trabalhador e se manifestam na forma de autonomia, responsabilidade e capacidade de comunicação, integradas às competências profissionais.

Na maioria das vezes a *competência social* e o *saber-ser* são utilizados como sinônimos. Entretanto o *saber-ser* é mais designado às abordagens que acentuam os traços da personalidade e as aptidões do trabalhador, supondo-o inato e estável ao longo do tempo. Porém, o autor considera essa competência social contestável, no plano ético e científico para fins de recrutamento e avaliação, visto que para o autor não se avalia uma competência profissional pela personalidade ou pelo ser, mas por comportamentos visíveis e avaliáveis socialmente (ibid.).

Zarifian (1999, apud., FLEURY; FLEURY, op. cit., p. 47) também distingue diversos conteúdos em relação às competências organizacionais[32]. Essas acabam por configurar diferentes áreas de desenvolvimento de competências, como:

> - competências sobre processos: os conhecimentos sobre o posto de trabalho;
> - competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
> - competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho;
> - competências de serviço: aliar a competência técnica à pergunta "qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor?"; e
> - Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam o comportamento das pessoas.

A autonomia, a responsabilização e a comunicação são os três domínios dessas competências (ibid.). Verifica-se que todas as áreas de competências identificadas pelo autor dependem em sua grande maioria da ação das pessoas. Logo, podemos afirmar que o desenvolvimento das competências organizacionais está intimamente ligado ao desenvolvimento das competências individuais e das condições do local de trabalho (FLEURY, FLEURY, op. cit.).

Para Silvia Manfredi (op. cit.), as competências podem ser resumidas em três saberes. O primeiro seria o *saber fazer*, que abrange a prática e técnicas. Zarifian (op. cit.) acrescenta a este saber também o conhecimento científico, salientando que tanto a prática como o conhecimento são adquiridos em cursos de formação ou através da experiência profissional. O segundo saber apresentado pela autora seria o *saber ser*, que inclui o tipo de personalidade e caráter do trabalhador, que posteriormente ditará o seu comportamento, comunicação, iniciativa, disponibilidade, produtividade e competitividade nas relações sociais de trabalho. Por fim, o terceiro saber seria o *saber agir*, que é relativo à exigência de intervenção ou decisão diante de diversas situações ou eventos que ocorrem no seu local de trabalho. Deste modo, cabe avaliar que esta é a visão que permeia o ideal de qualificação nas empresas inovadoras (MANFREDI, op. cit.).

Ronaldo Araújo (2004, p. 499) de certa forma concorda com a tipologia de Manfredi (op. cit.), pois ressalta em seus estudos uma respectiva concordância referente às competências que envolvem três dimensões: "saberes (de diversas ordens como saber-fazer, saber técnico, saber-de-perícia, etc.), experiência (envolvendo habilidades e saber-tácito) e saber-ser (envolvendo qualidades pessoais, sócio comunicativas etc.)". Deste modo, as competências são definidas a partir da tríade: saberes, saber fazer, saber-ser.

[32] Competências organizacionais: competências e atividades chave, esperadas de cada unidade de negócios da empresa (FLEURY; FLEURY, 2004).

Levando em conta a atual demanda por qualificação dos trabalhadores, pode-se verificar um grande e impreciso leque de competências pessoais:

> [...] iniciativa, espírito de equipe, capacidade de comunicação, sociabilidade, criatividade, disposição para aprender, curiosidade, disciplina, motivação, atenção, responsabilidade, estabilidade, confiança, autonomia, capacidade de gerar e se adaptar às mudanças, independência, capacidade de cooperação, lealdade, comprometimento, competitividade, habilidade de negociação, capacidade de pensar, de decidir, etc. (ARAÚJO, op. cit.).

Segundo uma pesquisa realizada pelo autor (ibid.) com trabalhadores de uma multinacional, *o saber trabalhar em equipe* é a competência pessoal mais presente tanto nas falas dos entrevistados como também valorizada pela empresa investigada. Deste modo, o autor conclui que esta qualidade seria o atributo-mãe, sobre a qual todos os outros atributos pessoais deverão ser talhados.

O que constitui a base deste espírito de equipe são a necessidade do trabalho em equipe e a identificação com os objetivos da empresa. Isso pressupõe a realização da ajuda mútua para produzir as mercadorias no tempo previsto. Nesse sentido, no ambiente de trabalho que prevalece o espírito de equipe, o controle externo antes realizado pelo supervisor que gritava com todos, agora é substituído pelo controle interno e mútuo por parte dos operários, fazendo com que eles ganhem formas mais sutis e eficazes de autocontrole. Ainda, por de trás deste espírito de equipe exigido pelas empresas flexíveis, se esconde a intensificação do ritmo de trabalho. (ibid.).

Outras competências exigidas pelas empresas são: o compromisso e a responsabilidade. Estes são tidos como maneira de acelerar a produção e consequentemente o aumento da produtividade, estando deste modo associado fortemente ao cumprimento dos lotes de mercadorias determinados pela empresa. Segundo Araújo (ibid., p. 24), "a 'responsabilidade' se refere ao esforço de fazer cumprir o 'compromisso' assumido com a empresa". Ou seja, significa todos os trabalhadores querendo fazer sua parte no trabalho.

Outro ponto importante ressaltado pelo autor (ibid.) sobre competência pessoal referente à responsabilidade é que esta deixa de ser exclusivamente da chefia e passa a tornar-se obrigação da equipe de trabalho. Nesse contexto então, o trabalhador é responsabilizado pela produção, pela manutenção da maquinaria, pela limpeza e organização do ambiente e por sua função.

A iniciativa é também uma competência pessoal exigida pelo capital. Está associada à capacidade do trabalho em equipe e se restringe à execução de procedimentos e movimentos no ambiente de trabalho que tornem possível ser mais produtivo o que já está determinado. Assim,

ter iniciativa para o capital "é não ficar de braços cruzados e se comprometer com o lote determinado de produção". (ibid., p. 26).

Outra competência importante é a capacidade de comunicação que os trabalhadores têm que ter no processo produtivo. Segundo Araújo (ibid.) ser comunicativo para o capital é saber ouvir, aceitar sugestões, dar sugestões quando algo está errado na produção ou quando é preciso resolver algum problema. Contudo, nesse contexto, estas novas características pessoais valorizadas pela fábrica ou empresa parecem ter como ideia de fundo a intensificação do ritmo de trabalho e apropriação do saber tácito dos trabalhadores mediados pelas atuais técnicas organizacionais. Na empresa investigada por Araújo é o capital quem define qual qualidade o operário deverá ter, ou seja, a qualidade pessoal já não é mais qualidade da pessoa, mas sim qualidades necessárias ao capitalista.

A Organização Internacional do Trabalho (2002) elenca sete tipos de competências. São elas: *competências básicas* (aquelas adquiridas na pré-escola e no inicio da vida escolar, como leitura, escrita, operações, etc.); *competências específicas* (aquelas adquiridas na especialização profissional); *competências essenciais* (refere-se a resoluções de problemas, comunicação, atitudes pessoais, uso da informação tecnológica e uso da linguagem moderna); *competências gerais* (adquiridas no período escolar e na prática do trabalho, como tomada de decisão, iniciativa, habilidade numérica e computacional, habilidade verbal e comunicacional, etc.); *competências profissionais* (adquiridas no exercício da experiência profissional); *competências tácitas* (adquiridas e exercidas na pratica do trabalho diário, os conhecidos segredos do ofício) e as *competências transversais* (aquelas competências que são comuns a diferentes atividades profissionais).

Por fim, podemos concluir que as competências estão divididas basicamente em três grupos: as *competências técnicas*, relacionadas ao saber fazer e aos conhecimentos específicos sobre a função a ser desempenhada; as *competências comportamentais* que inclui o tipo de personalidade, o caráter do trabalhador, incluindo as atitudes; e as *competências básicas* que se referem aos saberes adquiridos no período escolar, como leitura, escrita, habilidade numérica, etc. Os principais atributos pessoais relacionados à competência são: autonomia, iniciativa, responsabilidade, capacidade de comunicação, espírito de equipe e comprometimento.

4.4 - *Qualificação versus Competências: quais as diferenças?*

Para alguns autores a noção de competência vem substituir o conceito de qualificação profissional; já para outros, qualificação e competência são noções que no mundo do trabalho concorrem entre si e são dependentes uma da outra.

Para Helena Hirata (2009), a noção de competência vem substituir um conceito chave da sociologia do trabalho: a qualificação. Esta é caracterizada por ser multidimensional, pois compreende a qualificação do emprego (exigências para o posto de trabalho); qualificação do trabalhador (potencialidades empregadas pelo trabalhador para enfrentar às situações de trabalho) e qualificação como uma relação social (resultado de uma correlação de forças capital-trabalho).

Na empresa flexível, a qualificação correspondente a um saber, uma responsabilidade, uma carreira, um salário, tende a desaparecer, na medida em que a divisão do trabalho vai se modificando. Nesse novo "modelo", as exigências do posto de trabalho estão relacionadas a um estado instável da distribuição de tarefas onde a colaboração, o engajamento e a mobilidade, passam a ser as qualidades dominantes. Assim sendo, a imprecisão marca a noção de competência (ibid.).

Já Zarifian (1999, apud., RAMOS, ibid.) não considera a competência como uma negação da qualificação; ao contrário, para ele a qualificação preservaria seu valor nas condições de uma produção moderna. Por essa ótica, se as qualificações associam-se aos conhecimentos validados pelos diplomas e estes a uma grade de classificação que fixa o estatuto e o salário do trabalhador, a competência provocaria uma interrogação sobre o sentido desses conhecimentos e da qualificação no âmbito da gestão do trabalho. O modelo da competência seria um modelo de gestão capaz de organizar a tensão entre conhecimentos e competências, permitindo, assim, ultrapassar o falso dilema entre qualificação do emprego e qualificação do individuo.

A competência remete, também, a um sujeito e a uma subjetividade e nos leva a nos interrogar sobre as condições subjetivas da produção (ZARIFIAN, 1992, HIRATA, op. cit.).

Para Neise Deluiz (2001a) a qualificação está relacionada à educação escolar, formação técnica e experiência profissional. Já no modelo das competências, as qualificações tácitas e a subjetividade do trabalhador assumem extrema relevância.

A palavra competência designa simultaneamente o direito e a capacidade de conhecer, sendo assim é bem mais rica do que o uso que dela se faz atualmente. Será competente aquele(a) que está habilitado a tornar-se hábil em um domínio do conhecimento; no entanto essa

perspectiva desenvolvida por Marcelle Stroobants (1993b, apud., STROOBANTS, 1997, p. 160) não constitui uma teoria geral nem mesmo uma 'grade'. Se a competência não determina a qualificação, em contrapartida, a qualificação condiciona as transformações das competências (STROOBANTS, 1997, p. 159).

Sendo assim, qualificação e competência são duas noções concorrentes e também dependentes uma da outra, pois, assim como a competência precisa de certo nível de qualificação para ser efetivada, a qualificação pressupõe sempre alguma capacidade operativa real. Aqui, a questão que parece se colocar é a posição que ocupam os saberes e as qualidades subjetivas colocadas em ação em cada uma dessas noções (ARAÚJO, 1999b).

Por fim, levando em consideração os escritos de Vicent de Gaulejac (2007) em sua obra "A gestão como doença social", podemos ressaltar que o modelo de competência seria um novo modelo de gestão do trabalho, fundado sobre a eficácia da ação, mais do que sobre a pertinência das ideias. Nesse tipo de gestão, o indivíduo deve adaptar-se às necessidades produtivas e financeiras. Desse modo, a adaptabilidade e a flexibilidade são exigências fundamentais, pois cabe ao homem adaptar-se ao tempo da empresa e não o contrário.

Nesse cenário, o ato de trabalho está cada vez menos relacionado à produção de um objeto concreto ou de um serviço específico. Na verdade, o trabalhador se perde em um sistema complexo, abstrato, que não lhe permite mais circunscrever concretamente os frutos de sua atividade. A subjetividade é mobilizada sobre objetivos, resultados, critérios de sucesso que excluem tudo que não é útil ou rentável para a empresa (ibid.). Segundo o autor, a noção de uma gestão de si mesmo, tão forte no conceito de competência, deve ser entendida como o fator-chave do sucesso, tanto do indivíduo como da empresa, visto que, o indivíduo centrado em si mesmo "esquece" de questionar o funcionamento global da empresa, principalmente sobre a violência que existe dentro dela (ibid.).

As inovações tecnológicas, por sua vez, podiam libertar o homem do trabalho, mas o que acontece é o contrario. As máquinas colocam o trabalhador sob pressão. Elas aliviam a fadiga física, mas aumentam a pressão psíquica. De um lado aparece o "sempre mais" que significa fazer melhor em menos tempo, do outro, o "sempre menos" referente ao aumento da rentabilidade sem aumento da remuneração. Sendo assim, essa nova forma de gestão do trabalho está correlacionada ao agravamento das perturbações de saúde dos trabalhadores (ibid.).

CAPÍTULO V

MULTINACIONAIS E O SETOR DE PAPEL NO BRASIL

Neste capítulo buscamos trazer à tona a discussão da mundialização do capital, o histórico e a importância das multinacionais no Brasil, um breve panorama do setor de papel no nosso país, além de caracterizar a companhia de papel e a unidade fabril de Três Lagoas – MS investigada.

5.1 - O processo de mundialização do capital e a importância das multinacionais

A expansão internacional iniciou-se por meio do comércio exterior e consecutivamente, nos anos 80 prosseguiu com o desenvolvimento considerável de investimento direto internacional e a colaboração interempresas. Nesse sentido, as estratégias internacionais passadas, baseadas na produção e na venda no exterior, cederam lugar para estratégias, que no seu cerne combinam uma gama de atividades transfronteiras, como exportações e suprimentos externos, investimentos estrangeiros e acordos internacionais. Ou seja, a mundialização do capital vai caracterizar a nova etapa de: internacionalização capitalista, ou melhor, de globalização dos investimentos e da produção. Assim sendo, quando tratamos da mundialização do capital, referimo-nos tanto ao capital produtivo aplicado na indústria e nos serviços, quanto ao capital concentrado que se valoriza conservando a forma-dinheiro (CHESNAIS, 1996).

Desse modo, o que há de novo nessa atual fase da mundialização do capital[33] é que as empresas recorreram "a novas combinações entre os investimentos internacionais, o comércio e a cooperação internacional interempresas coligadas, para assegurar sua expansão internacional e racionalizar suas operações" (Ibid., p.27). Esse novo período do capitalismo mundial desenvolvido, sobretudo no bojo da profunda crise de superprodução dos anos de 1970, pode ser caracterizado também como sendo marcado pela "acumulação flexível" (Harvey, 2000).

Assim, o processo de transnacionalização do capital colocou em xeque o padrão de acumulação fordista. O acordo existente entre o Estado e os oligopólios[34] não foi mais possível, visto que uma significativa parte dos aparelhos produtivos nacionais passou a ser controlada

[33] A mundialização não diz respeito apenas às atividades dos grupos empresariais e aos fluxos comerciais que elas provocam. Inclui também a globalização financeira, que não pode ser abstraída da lista das forças às quais deve ser imposta a adaptação dos mais fracos e desguarnecidos (CHESNAIS, op. cit., p. 29).

[34] Oligopólios referem-se às maiores firmas mundiais. É um espaço de rivalidade e concorrência extrema, mas também de colaboração entre os grupos (CHESNAIS, op. cit.).

pelos grupos internacionais, sobre os quais o Estado tem poucos meios de pressão. Ainda, com a propagação da transnacionalização do capital, a classe dominante, notadamente representada pelos capitais financeiro, industrial e comercial, começa a se interessar pela difusão do mercado internacional em prejuízo do nacional. Nesse sentido, as empresas que atuam apenas nos mercados nacionais são duramente atingidas, aumentando o desemprego estrutural e a miséria (LUCENA, 2004).

Ocorre uma verdadeira separação entre o espaço econômico e o espaço político no processo de transnacionalização do capital, visto que enquanto o primeiro vai transnacionalizar-se, o segundo permanecerá essencialmente nacional. A gestão estatal encontra-se diante de uma contradição, pois de um lado, os Estados devem continuar a desempenhar seu papel de "mestres de obras" da reprodução do capital nos níveis social e, principalmente, político, garantindo as condições sociais e políticas gerais da dominação de classe no âmbito nacional. Por outro, o domínio que o Estado apresenta sobre a reprodução do capital no nível econômico (apesar de ser condição essencial de sua ação nos dois níveis anteriores) enfraqueceu-se de maneira expressiva, (BIHR, 1999).

Segundo François Chesnais (op. cit.), os principais traços que caracterizam esse regime de acumulação predominantemente financeira, denominado de mundialização do capital são: taxas de crescimento do PIB baixíssimas, principalmente nos países que têm a função de "carro chefe" junto ao restante da economia mundial; inflação muito baixa; nível altíssimo de desemprego estrutural; conjuntura mundial instável, marcada por sobressaltos monetários e financeiros constantes; regiões inteiras marginalizadas em relação ao sistema de trocas e; intensa concorrência internacional, causadora de graves conflitos comerciais entre as principais potências da "Tríade" (Estados Unidos, Europa Ocidental e Japão).

Além desses traços, a mundialização do capital também é constituída pelo poder crescente do capital-dinheiro[35] altamente concentrado, que aparece, principalmente no período de 1985 a 1995. Há um predomínio do investimento e da produção em relação à troca. Há um acirramento do processo de centralização financeira e de concentração do capital industrial, no plano nacional e no plano internacional. Existe uma maior interpenetração entre os capitais de vários países, assim como se criam, por meio do investimento internacional cruzado [36] e das fusões-aquisições

[35] Ao dizer capital-dinheiro, Chesnais (op. cit.) salienta o capital industrial, mas principalmente o capital financeiro, ou seja, aquele capital que se valoriza conservando a forma-dinheiro.
[36] Investimento internacional cruzado refere-se à troca de participações.

interfronteiriças, estruturas oligopolísticas transnacionais num número crescente de setores da indústria ou de serviços (ibid.).

A transnacionalização atingiu também as empresas, transformando seus conceitos e atuações e movimentando sua distribuição pelo planeta. As empresas transnacionais assumiram claramente a liderança do desenvolvimento econômico mundial, estabelecendo uma dinâmica sobre a qual até os países mais avançados possuem pouca influência (LUCENA, op. cit.).

No começo da década de 1990, existiam 37 mil empresas transnacionais matrizes e 200 mil filiais espalhadas no mundo. Nesse período, surgem de 4 a 5 mil novas empresas por ano. Contudo, o controle das atividades econômicas é realizado por cerca de 500 a 600 empresas, constituindo o que as Nações Unidas chamam de "galáxia econômica". Essa "galáxia" é responsável por 20 a 25% da produção mundial de bens e serviços. Além disso, essas empresas monopolizam a renovação tecnológica, pois cerca de 80 a 90% das novas tecnologias surgem em seu interior (ibid.).

As transnacionais têm seu poder reforçado pelo fato de que se trata cada vez menos de simples empresas que produzem em escala mundial e cada vez mais de empresas organizadoras da produção, comercialização, financiamento e promoção, com um choque de reordenamento do nível econômico que vai muito além das fronteiras da propriedade empresarial (ibid.).

Segundo Ladislau Dowbor (1997, apud., ibid., p. 104-105) as transnacionais evoluem do conceito de produtor para o de organizador, à medida que "passam a organizar um sistema complexo de relacionamento que envolve a mídia, financiadores, distribuidores, advogados e sistemas de pressão política nos países onde exercem atividades". Esses grupos empresariais transnacionais passam a exercer um poder extremamente amplo. Com efeito, forma-se uma classe em nível mundial, e não mais no âmbito nacional, que concentra a tomada de decisões. Suas mensagens, valores e opiniões são rapidamente absorvidos pelo planeta e suas preferências tecnológicas definem o que e quem deve consumir. Com a concentração de forças nas mãos das transnacionais, as decisões econômicas distanciam-se dos espaços comunitários, da sociedade em geral.

5.2 - As multinacionais no Brasil

Nos anos 50, o modelo de subdesenvolvimento industrializado[37] que se implanta no Brasil tem nas empresas multinacionais[38] um dos seus agentes conformadores decisivos, visto que a partir desse período a presença das multinacionais aumentou significativamente. Esse aumento se deu de forma "absoluta", quando ocorreu a simultânea liquidação das firmas nacionais, ou então "relativa", quando as empresas multinacionais preencheram as áreas vazias ou conviveram com empresas nacionais (PEREIRA, 1976).

A expansão das multinacionais ocorreu de forma predominante na indústria de transformação, visto que entre 1955 e 1964 os investimentos direto estrangeiros nessa área correspondiam a 97,7%. Deste percentual 3,5% dos investimentos estrangeiros foram para a fabricação de celulose, papel e produtos de papel (ibid.).

A participação das multinacionais nas exportações brasileiras de produtos manufaturados passou de 44% em 1990, para 52%, em 1995, refletindo de certo modo a desnacionalização da economia, mas também a fragilização das firmas de origem nacional e o aumento da competitividade das filiais brasileiras de várias empresas multinacionais (GOMES; STRACHMAN, 2005).

As multinacionais podem ser interpretadas “como uma instituição estruturada em rede mundial em que cada subsidiária é entendida como uma unidade semi-autônoma capaz de tomar suas próprias decisões, ainda que condicionadas pelas ações do comando corporativo e pelas oportunidades e restrições percebidas no ambiente local”. Cada unidade cumpre e estabelece determinada função dentro do grupo multinacional, as quais se expressam nas áreas de negócios de que ela faz parte (ibid., p. 44).

---

[37] O modelo de subdesenvolvimento industrializado já começou a se definir em meados dos anos 50, no final do processo de substituição de importações. A entrada das empresas multinacionais, produzindo bens de consumo durável, em particular automóveis, é um marco econômico fundamental. O desenvolvimento do Estado produtor e financiador da acumulação privada, que se acelera nos anos 50, é outro fator econômico fundamental da definição de um novo modelo. No plano político o acontecimento mais decisivo é a morte de Getulio Vargas e a dramática carta testamento que ele lega ao país. O modelo de subdesenvolvimento industrializado é caracterizado pela presença de um Estado forte, autoritário, associado a empresas multinacionais também fortes; a burguesia local será responsável por um implacável processo de concentração de renda, ao mesmo tempo que continua acelerado o processo capitalista de acumulação e incorporação de progresso técnico. A concentração da renda é facilidade pela exclusão política dos trabalhadores a partir de 1964. O Estado autoritário garante o pagamento de salários baixíssimos aos trabalhadores, possibilitando assim que os lucros e ordenados dos capitalistas e tecnoburocratas cresça de modo acelerado (PEREIRA, 1978, p. 34).

[38] Empresas multinacionais são grandes empresas cujas operações internacionais são relativamente extensas e abrangem a movimentação internacional de bens e recursos financeiros, tecnologia e management.

A origem e evolução das empresas multinacionais podem ser explicadas levando em consideração duas teorias: a "teoria do ciclo do produto" de Vernon e a "teoria da reação oligopolística" de Knicker-bocker. Segundo a primeira teoria as empresas multinacionais buscam atrair os mercados externos para assim aproveitar mais extensamente a tecnologia de produto já amortizada no país sede. A segunda teoria reforça o fato de que, uma vez tomada a decisão por uma empresa de investir em um determinado país, as demais empresas que participam desse mercado oligopolístico acabam sendo levadas também a reagir, investindo no mesmo país (PEREIRA, 1976, p.42).

Com relação ao aumento de participação das empresas multinacionais na economia brasileira, é necessário considerar que há um efeito duplo e contrário sobre a dependência brasileira das fontes externas de tecnologia. Esses efeitos são: "a possibilidade de descontinuação de atividades tecnológicas que antes eram empreendidas por empresas nacionais; ou a possibilidade de subsidiárias locais ganharem espaço em atividades de maior conteúdo tecnológico — até mesmo com o auxílio do Estado, por meio de políticas públicas de curto e longo prazo" (GOMES; STRACHMAN, op.cit., p. 43).

No entanto, ao se dirigirem para o Brasil, as empresas multinacionais buscam não apenas o mercado interno brasileiro, mas também a utilização de mão de obra barata (melhor alocação Internacional de recursos) para a produção de bens exportáveis, e a exploração de recursos naturais (PEREIRA, op.cit.). É exatamente com esse intuito que as empresas multinacionais do setor de celulose e papel começaram a se deslocar para o Brasil mais significativamente a partir dos anos de 1960.

5.3 - *Um breve panorama do setor de papel no Brasil*

A instalação da primeira fábrica de papel no Brasil foi em 1852. No entanto, até 1950, o país possuía somente pequenas fábricas de papel. Essas fábricas importavam praticamente toda a celulose que consumiam. As empresas foram crescendo à medida que aumentava o mercado consumidor e a demanda. Foi com o Plano de Metas do Governo Kubitschek (1956-1960) que surgiram os primeiros investimentos significativos no setor (LOPES, 1998).

O Plano de Metas foi de extrema importância ao definir uma clara intenção do governo em desenvolver substancialmente o setor, tendo como foco o atendimento do mercado consumidor, sem ainda considerar as vantagens competitivas que o Brasil possuía para implantar

fábricas voltadas à exportação. A partir de então, o governo de Juscelino Kubitschek passou a incentivar sistematicamente o desenvolvimento deste setor por meio de medidas tarifárias e de financiamento, principalmente através do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES (ibid.).

Nesse contexto, o setor de celulose e papel continua uma trajetória ascendente que permanece até os anos posteriores ao processo de "mundialização do capital" por conta da liberalização do comércio internacional e da consequente interdependência entre os países com menor intensidade de estímulo de políticas econômicas. O Brasil tem como fator de competitividade o baixo custo de obtenção de madeira e de energia, além de um parque industrial moderno, por contar com plantas industriais mais novas do que as existentes em outros países (MONTEBELLO, 2010).

Além desses fatores, no Brasil, o eucalipto, principal fonte para a produção de celulose e posteriormente de papel, cresce mais rapidamente, atingindo a maturidade para corte em períodos mais curtos que as espécies florestais do hemisfério norte, como o pinus. Enquanto nos Estados Unidos, uma árvore de pinus leva cerca de 25 anos para alcançar o ponto de corte, no Brasil as árvores de eucalipto, levam em média 7 anos. Essa alta produtividade nos plantios florestais no Brasil se explica pelas condições climáticas privilegiadas (ibid.).

Entretanto, a fabricação de uma tonelada de papel requer aproximadamente entre 10 m^3 e 30 m^3 de água, dependendo da fábrica. Com uma produção anual média de 6,5 milhões de toneladas de papel por ano, o consumo de água daria para abastecer uma cidade de 1.700.000 habitantes por 1 mês. Esse é um dos entraves que o setor de celulose e papel tem que enfrentar.

O papel tem múltiplas aplicações. Serve para imprimir livros, jornais, revistas e escrever folhas de cadernos, folhas avulsas, cartões de datas comemorativas. Também serve para produzir embalagens de alimentos, remédios, roupas e dezenas de outros produtos. O papel é utilizado, também, para fins sanitários como, guardanapos, lenços e absorventes. Possui ainda utilidades especiais, como é o caso dos selos, do papel moeda e dos filtros de café, entre outros. Desde modo, os papéis são classificados em: papéis para imprimir e escrever; papéis para embalagens; papel cartão; papéis para fins sanitários e papéis especiais. Os papéis possuem variadas classificações, conforme suas características e usos e hoje estão cada vez mais diferentes à medida dos avanços industriais e das necessidades do consumidor[39].

[39] Retirado do site BRACELPA.

Os diversos segmentos do setor de papel apresentam características e tendências distintas. O aumento das demandas pelos papéis sanitários, papéis especiais e papelão ondulado é basicamente dependente do crescimento da economia brasileira, e sua estrutura produtiva comporta um grande número de empresas médias e pequenas. Já os segmentos de papel de imprimir e escrever, kraftliner e cartão são abastecidos por grandes empresas e encontram nas exportações uma forma de crescimento nas vendas, o que está incentivando investimentos em expansão de capacidade (DORES; CHAGAS; MATTOS; GONÇALVES, sem ano)

Entre 1982 e 2008, a produção de papel, produto de maior valor agregado dentro da cadeia produtiva, continuou concentrada em países como Estados Unidos, Japão, China e Canadá. O Brasil participou apenas com 2,02% na produção mundial de papéis em 1990, sendo o 11° maior país produtor (MONTEBELLO, op. cit..).

Nos anos 2000, as indústrias do setor de celulose e papel continuaram a sofrer constantes mudanças. Com a liberação comercial, as fábricas tornaram-se cada vez mais concentradas e dominadas por empresas com alta capacidade instalada. Dentro desse contexto, continuaram com o movimento de concentração industrial via fusões e aquisições. Entre 2000 e 2008, as empresas de celulose e papel aumentaram a capacidade de produção, através da construção de novas unidades produtivas,bem como por meio de reestruturações entre essas empresas (ibid.).

Além das reestruturações internas sofridas pelas empresas de celulose e papel, como a integração vertical e a concentração produtiva por meio de fusões e aquisições, em resposta às mudanças presenciadas no cenário mundial, o setor de celulose e papel no Brasil passou a receber fluxos crescentes de Investimentos Diretos Estrangeiros – IDE, principalmente nos anos 2000 (ibid.).

A indústria de papel, assim como a indústria de celulose caracteriza- se por ser intensiva em capital. Tanto os papéis de imprimir e escrever não-revestidos, como o kraftliner são as principais *commodities* do setor produzidas no Brasil. Em sua maioria são produzidas em estruturas verticalizadas. Esses papéis têm alcançado volumes crescentes de exportação, graças à mudança de estratégia das empresas, que até pouco tempo atrás se concentravam na exportação de excedentes. Contudo, hoje se verifica uma maior valorização do mercado externo, buscando vencer as dificuldades logísticas, relativas à distância e à capilaridade necessária à distribuição (DORES; CHAGAS; MATTOS, GONÇALVES, sem ano).

Os grandes investimentos em papel de imprimir e escrever e kraftliner acontecem segundo a grande escala técnica de expansão, superior a 300 mil t/ano. As grandes fábricas de papel no

Brasil concentram-se nos estados de São Paulo, Paraná, Bahia e Mato Grosso do Sul. (BIAZUS; HORA; LEITE, 2010/2013)

Por fim, o Brasil sendo um grande produtor de papel destaca-se mundialmente por produzir e abastecer os mercados com expressivos volumes de papel de embalagem, papéis de imprimir e escrever e papel cartão. Nos últimos dez anos, o país aumentou sua produção em 27,0%, com crescimento médio de 2,7% ao ano, acompanhando as mudanças da economia brasileira (Tabela 1). O desenvolvimento socioeconômico e o aumento de renda da população, com a inserção de novos consumidores no mercado, resultaram em mais demanda por livros, cadernos, jornais e revistas, embalagens para alimentos, remédios e itens de higiene pessoal.

TABELA 1. EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO DE PAPEL NO BRASIL
Mil toneladas

Ano	Imprensa	Imprimir e escrever	Embalagens	Fins sanitários	Papel cartão	Outros	Total	Variação anual
1993	276	1.639	2.284	445	410	247	5.301	8,2%
1994	264	1.825	2.441	429	406	289	5.654	6,7%
1995	295	1.802	2.510	466	430	295	5.798	2,5%
1996	277	1.813	2.800	550	426	310	6.176	6,5%
1997	265	1.983	2.911	565	480	314	6.518	5,5%
1998	274	1.958	2.978	573	463	343	6.589	1,1%
1999	243	2.068	3.209	571	502	360	6.953	5,5%
2000	266	2.093	3.347	597	519	378	7.200	3,6%
2001	233	2.152	3.526	619	526	382	7.438	3,3%
2002	248	2.185	3.716	673	559	393	7.774	4,5%
2003	163	2.319	3.772	684	568	410	7.916	1,8%
2004	133	2.427	4.141	735	583	433	8.452	6,8%
2005	133	2.481	4.180	778	596	429	8.597	1,7%
2006	135	2.551	4.231	788	619	401	8.725	1,5%
2007	144	2.575	4.424	812	645	409	9.009	3,3%
2008	140	2.534	4.775	850	713	397	9.409	4,4%
2009	127	2.622	4.649	868	748	414	9.428	0,2%
2010	124	2.733	4.994	905	799	423	9.978	5,8%
2011	129	2.745	5.168	961	754	402	10.159	1,8%
2012	132	2.667	5.210	1.040	787	424	10.260	1,0%

Fonte: Relatório Estatístico BRACELPA 2012/2013.

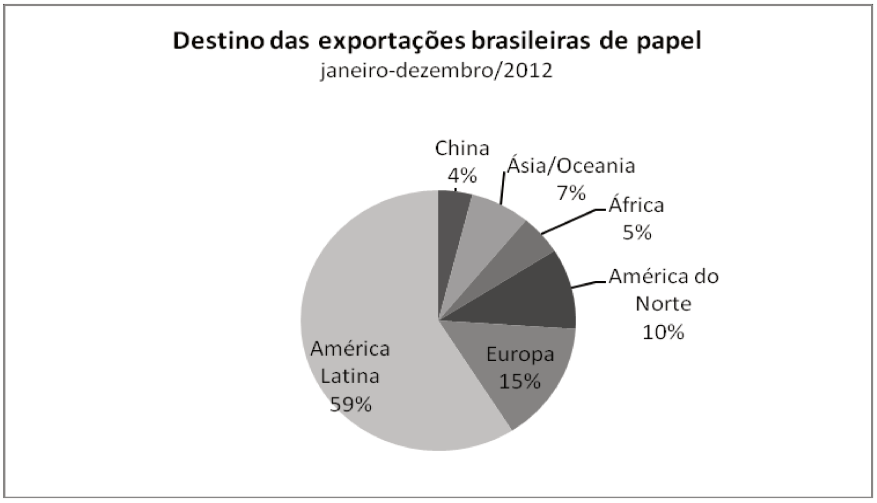
Em 2010, o setor de papel produziu 9,978 milhões de toneladas do produto no Brasil, posicionando-se como 10º produtor mundial de papel; já em 2012, produziu 10,260 milhões de toneladas ficando na 9º colocação (Gráfico 1). O Brasil é um importante produtor mundial de papel e, além de abastecer o mercado doméstico, exporta produtos principalmente para países da América Latina, União Europeia e América do Norte[40] (Gráfico 2).

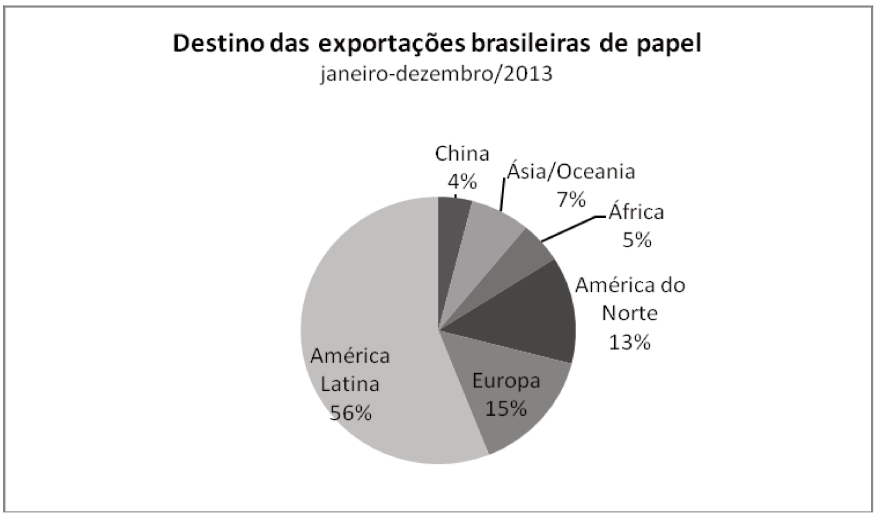
[40] Retirado do site da Associação Brasileira de Celulose e Papel – BRACELPA.

Gráfico 1.

Fonte: Conjuntura BRACELPA, janeiro 2014.

Gráfico 2.





Fonte: Relatórios Setoriais da BRACELPA, janeiro de 2014.

5.4 - Caracterização da Companhia de Papel e celulose investigada

A companhia de papel[41] tem sua matriz em Memphis, nos Estados Unidos. Ela emprega aproximadamente 70 mil pessoas e está estrategicamente localizada em mais de 24 países, atendendo clientes em todo o mundo. É líder global na produção de papéis não revestidos e embalagens, com operações na América do Norte, América Latina, Rússia, Ásia e Norte da África. É uma empresa que investe muito em tecnologia e inovação para oferecer produtos de alta qualidade para seus clientes. Seu faturamento no ano de 2012 foi de US$ 28 bilhões.

A companhia está presente no Brasil há mais de 50 anos. Possui três fábricas de papel para imprimir e escrever, estando duas fábricas de papel e celulose no interior do estado de São Paulo, e uma fábrica de papel em Três Lagoas, no Mato Grosso do Sul. Juntas, elas possuem capacidade para produção de um milhão de toneladas de papel para imprimir e escrever, por ano. Além disso, por meio de uma joint-venture[42] possui três fábricas de papel para embalagens e quatro unidades produtoras de caixas e chapas de papelão ondulado. Ao todo, no Brasil, a companhia emprega mais de 5 mil profissionais.

De acordo com informações da companhia, seu objetivo é ser uma das melhores e mais respeitadas empresas do mundo. Sua missão é melhorar o mundo para as futuras gerações usando recursos renováveis para fabricar produtos dos quais a população depende diariamente. Segue elevados padrões de ética, acredita na diversidade e inclusão social e crê na ajuda de uns aos outros para ter sucesso. É focada em resultados, estabelece objetivos ambiciosos, acolhe mudanças e sempre considera o que é melhor para a empresa como um todo. Busca o engajamento e alinhamento com a excelência perante os seus clientes e alto desempenho perante seus acionistas[43].

Podemos ressaltar que conduzida pela lógica do capital, essa companhia de papel e celulose, como também outras fábricas do setor, buscam exclusivamente garantir melhores e mais convenientes condições de produção, com vistas à acumulação de capital.

Segundo informações retiradas do site da própria companhia, ela é comprometida com a sustentabilidade e oferece alta prioridade à saúde e à segurança dos profissionais. Enquanto líder global do setor de papel, embalagens e distribuição, fornece, de acordo com a propaganda da

[41] Dados retirados do próprio site da companhia.
[42] Joint-venture significa a união de duas ou mais empresas que pode ser definitiva ou não, com fins lucrativos, para explorar determinado(s) negócio(s), sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica.
[43] Dados retirados do site da companhia.

matriz, soluções sustentáveis para satisfazer as necessidades das empresas e dos clientes em escala global: "nosso sucesso é impulsionado pela integridade dos nossos profissionais e pelo empenho destes em fazer o que é correto"[44].

Com relação à falácia do compromisso com a sustentabilidade podemos contestá-la por meio da pesquisa realizada por Regiane Andrade[45] (2009) que verificou uma série de impactos ambientais no município de Três Lagoas - MS. Segundo a autora, um fator importante a considerar é que as fábricas do setor de celulose e papel possuem um quadro histórico com grande potencial poluidor em outros Estados do país. Dentre esse potencial poluidor destaca-se: a poluição do ar, das águas e do solo, oriundos do processo de cultivo das matérias-primas e do processo de fabricação de papel e celulose.

No ano de 2006, essa mesma companhia que pressa pela sustentabilidade apresentou a comunidade de Três Lagoas - MS um Estudo de Impacto Ambiental e um Relatório de Impacto Ambiental (EIA/RIMA) referentes ao projeto de implantação da fábrica. O estudo alertava para os possíveis riscos e impactos ambientais que poderiam ocorrer no município. Entre esses impactos identificados pela equipe que elaborou o EIA, destacam-se os impactos de alta magnitude e outros relativos à alteração da qualidade do ar e alteração da qualidade da água na etapa de operação da fábrica (ibid.).

O impacto referente à qualidade do ar e a geração de odor são ocasionadas pelas emissões atmosféricas geradas na operação da Fábrica de Três Lagoas - MS. Alguns dos poluentes gerados nessa atividade são: óxidos de nitrogênio e enxofre total reduzido. Essa emissão de enxofre, além de alterar a qualidade do ar, pode provocar incômodo pela geração de odores. Referente aos impactos da qualidade das águas subterrâneas, tanto o estudo como o relatório da fábrica, apontam que durante o processo de fabricação de celulose e papel são utilizadas diversas substâncias químicas, dentre elas: oxigênio, hidróxido de sódio, peróxido de hidrogênio, ácido sulfúrico, sulfato de magnésio, sulfito de sódio, talco, metanol, clorato de sódio, cal virgem, sulfato de alumínio, carbonato de cálcio, gás natural. Caso ocorram acidentes ou eventuais problemas no funcionamento do aterro sanitário e industrial, essas substâncias podem causar a alteração e contaminação das águas subterrâneas (ibid.).

Outro impacto assinalado pelo documento diz respeito à alteração da qualidade da água do Rio Paraná, já que o processo de fabricação da celulose e do papel geraria resíduos líquidos,

[44] Dados retirados do site da companhia.
[45] Membro do Grupo de Estudos em Trabalho e Educação - GENTE da UFMS/CPTL.

que passariam pela Estação de Tratamento de Efluentes Industriais para depois serem dispostos no Rio Paraná. Esses efluentes líquidos lançados no rio Paraná podem causar alteração da qualidade das águas.

Confirmando esses impactos, o Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC, 2008), aponta que as indústrias do setor de papel e celulose são um grande mal para o meio ambiente e para a sociedade. Isso se deve, pois nos locais onde estão instaladas, a destruição ambiental e os transtornos sociais são imensos, contribuindo para uma péssima qualidade de vida de grande parte da população. O Instituto alerta ainda, que para se produzir 1 tonelada de papel é necessária de 2 a 3 toneladas de madeira, uma enorme quantidade de água e de energia, além de produtos químicos altamente tóxicos, que por sua vez, traz sérios riscos a saúde do homem e prejudica o meio ambiente.

Esse cenário contradiz o discurso de responsabilidade ambiental da Companhia, revelando assim, a incoerência entre a falácia e a prática, que tem deixado às cidades suscetíveis a danos prejudiciais e irreparáveis. Ressaltamos que esses discursos com falsas promessas são intrínseco ao sistema capitalista (ANDRADE, op. cit.).

5.5 - *Caracterização da unidade fabril de Três Lagoas-MS*

No ano de 1997, os administradores de Três Lagoas - MS, estrategicamente, convidaram alguns proprietários de empresas de outras regiões para instalarem suas unidades no município, oferecendo uma série de vantagens e benefícios fiscais (LARA; LISBOA, 2006).

De acordo com Walter Assis Alves (2004, apud. ANDRADE, op. cit., p. 57), os benefícios fiscais estaduais e municipais foram oferecidas para essas novas indústrias, como o Programa Estadual de Fomento a Indústria com:

> '[...] isenção financeira de 67% do ICMS a pagar; prazo de dez anos na compra de equipamentos nacionais e importados; isenção do diferencial de alíquota de 10% e 17%, respectivamente; benefício à comercialização em grande escala; doação da área de implantação da indústria, com escrituração definitiva no início da operação. Existindo ainda o Fundo Constitucional do Centro-Oeste, com intermédio do Banco do Brasil, que concede financiamento com juros de 8,75% a 14% sem indexador e descontos de 15% no juro da parcela paga na adimplência, além de carência com prazo de até três anos na construção do prédio e nove anos para a compra de maquinário'.

Por meio dessa lei, a câmara de vereadores de Três Lagoas nos anos de 1997 a 2000, na tentativa de atrair novos investimentos, criou a Lei Municipal 1429/97 de 24 de Dezembro de 2007. Essa Lei possibilitava uma série de ações que visavam estimular a industrialização e tornar

o município mais atrativo que outros. A estratégia da administração municipal, no período foi uma intensa Campanha de Marketing com a distribuição de folders sobre Três Lagoas para todo o país (ibid.).

Do ano 1997 a 2004, vinte e duas empresas, de diversas áreas, tais como têxteis, agroindustriais, alimentos, plásticos, papéis, calçados, quadros, fiações, entre outras, se instalaram na cidade. Esse processo de industrialização foi o grande responsável pela mudança da base econômica no município, que antes se baseava na pecuária de corte do tipo extensivo (ibid.).

A maioria dos proprietários escolheu a cidade de Três Lagoas – MS para se instalarem, visto que o município está localizado em uma região estratégica, fazendo divisa com o extremo noroeste do Estado de São Paulo e a 324 km de Campo Grande, a capital de Mato Grosso do Sul. Segundo Lara e Lisboa (op. cit.), esses elementos podem assegurar o sucesso das empresas em conjunto com os incentivos fiscais, a logística que permite o escoamento da produção por ferrovias, hidrovias e rodovias; a presença de uma hidrelétrica, uma termoelétrica e um terminal de gás natural; o acesso ao principal mercado consumidor do país, e mão-de-obra abundante.

Em relação a implantação do complexo de fábricas do setor de celulose e papel em Três Lagoas – MS, a pesquisa realizada por Andressa Rosa[46] e Nozaki (2009/2010), evidenciou que esse processo foi iniciado muito antes da sua instalação no ano de 2007 e que não foi fácil, mas alcançou o objetivo esperado. De acordo com o representante do poder público entrevistado, todos os acordos contratuais entre Governo do Estado, prefeitura e fábricas começou no ano de 1986. Em 1989 com o Governo Collor esses acordos foram suspensos por problemas não mencionados. No entanto, as florestas de eucalipto foram sendo implantadas, para que quando as fábricas fossem instaladas já tivessem matéria-prima.

Segundo Andrade (op. cit.) essa intensa atividade de plantação de eucaliptos se alastrou e modificou a paisagem natural da cidade, trazendo consigo uma enorme degradação ambiental que atinge o solo, os recursos hídricos, além de produzir a redução da biodiversidade da fauna e da flora local.

Como mencionado acima, foi somente no ano de 2007 que iniciou a instalação do complexo industrial[47] do setor de papel e celulose no município de Três Lagoas - MS. Três Lagoas é uma cidade que está localizada no leste do Estado, com uma população estimada de

[46] Membro do Grupo de Estudos em Trabalho e Educação - GENTE da UFMS/CPTL.

[47] Considera-se um complexo o conjunto de fábricas formado por uma empresa mãe, que no caso de Três Lagoas são duas empresas principais, uma no ramo de celulose e outra no de papel, que traz consigo várias empresas satélites (terceiras), no processo de horizontalização da planta produtiva (NOZAKI; FIGUEIREDO; COSTA, 2009).

110.000 mil habitantes. Até o ano de 2009, o município concentrava na pecuária sua principal atividade econômica. Com a expansão dos setores de celulose e papel, hoje Três Lagoas é uma das cidades brasileiras que mais exportam celulose, além de possuir as maiores fábricas de papel e celulose em extensão. Como parte complementar desta estratégia de implantação do complexo em Três Lagoas, foi realizada uma permuta de ativos e de logística[48], no ano de 2007, entre duas fábricas do ramo de papel e celulose (NOZAKI; FIGUEIREDO; COSTA, 2009).

A implantação desse complexo de fábricas gerou certa expectativa por parte dos moradores locais, visto que as duas principais fábricas são multinacionais com muita influencia no ramo. Segundo uma pesquisa desenvolvida pelo Grupo de Estudos Nucleados em Trabalho e Educação (GENTE) da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus de Três Lagoas, dos 168 moradores entrevistados no ano de 2007/2008, 96% declararam acreditar que a cidade se modificaria com a chegada do complexo. Dentre os que afirmaram que a cidade sofreria alterações, 41% avaliaram que ocorreria um aumento da geração de empregos e outros 41% citaram o aumento populacional como principal modificação (TEIXEIRA; NOZAKI, 2007/2008); (NOZAKI, et. al., 2009;).

Referente aos principais pontos positivos com a chegada do complexo constatou-se que em sua grande maioria (66%), os entrevistados apostavam n a geração de empregos. Já com relação aos principais pontos negativos, 51% dos entrevistados avaliaram que a violência era o principal elemento a se intensificar (ibid.).

Contudo, a grande expectativa que pairava sobre os moradores antes do inicio da construção do complexo foi se transformando. A insegurança atingiu não só os moradores, mas também os trabalhadores que migraram para a cidade, para trabalhar no canteiro de obras da fábrica. Houve relatos de trabalhadores que retornaram à sua terra natal, além de possíveis homicídios. Um dos problemas mencionado por esses trabalhadores foi a xenofobia por parte dos três-lagoenses (ibid.).

Referente aos empregos que a fábrica iria gerar foi divulgado que o número de trabalhadores na fase de construção chegaria a 2 mil para a fábrica de papel e 8 mil para a de celulose (FALEIROS, 2008). Na avaliação do portal de investimentos - ADVFN, em fevereiro de 2009, o número de empregos gerados, em função de o complexo ter levado ao município outras

[48] Um acordo entre duas empresas do setor de papel e celulose, no qual a empresa que possuía a floresta de eucalipto situada em Três Lagoas cedeu-a para a outra empresa em troca de uma unidade fabril em outra cidade. Assim, no complexo uma empresa ficou responsável pela parte da floresta e da produção da celulose e a outra empresa só pela fabricação de papel.

70 empresas, foi de aproximadamente 12 mil novos empregos (PERSPECTIVA..., 2009.). Porém, embora esse número seja significativo, boa partes dessas vagas de empregos foram preenchidas por mão de obra importada. Vale ressaltar também, que essa quantidade de emprego foi gerada em um curto período, que correspondeu aos quatro primeiros meses de construção do complexo. Com o inicio da operação das fábricas, o números de empregos despencou para cerca de 800, contando com os terceirizados (CELULOSE ON LINE, 2006).

A instalação do complexo industrial também gerou impactos sócio-econômicos e culturais na cidade. Segundo a pesquisa realizada pelo GENTE, foram identificadas várias mudanças no município, entre elas: "a geração de empregos com carteira assinada, a melhoria dos atendimentos nos bancos, a modernização no atendimento das lojas de materiais de construção e do comércio em geral, o maior investimento no setor educacional, da saúde, da pavimentação, de supermercados, de hotéis, de restaurantes e da gastronomia (TEIXEIRA; NOOZAKI, 2007/2008); (NOZAKI, et. al., 2009;).

Verificou-se no período de 2006 a 2007, segundo a polícia militar, um aumento de 10% do fluxo de veículos. Este aumento, por outro lado, foi acompanhado pelo acréscimo de acidentes, que, em 2007, contabilizou 1188 ocorrências. Também pode ser observado o aumento da abertura de empresas, sobretudo no setor de serviço. A arrecadação da cidade, segundo a avaliação do portal financeiro ADVFN, cresceu 116% em quatro anos, tendo como referência o mês de fevereiro de 2009. Entre 2004 e 2008, a arrecadação do município saltou de R$ 71,4 milhões para R$ 154,6 milhões (PERSPECTIVA..., op. cit., apud. ibid.).

Segundo uma pesquisa realizada pela Federação das Indústrias de Mato Grosso do Sul (FIEMS) e divulgada em maio de 2008, apontou que Três Lagoas à época ocupava o segundo PIB Industrial de Estado, atrás apenas da capital. A pesquisa informou ainda que o município assumiria o primeiro lugar em 2015 e, em 2020 teria um PIB dobrado em relação ao segundo colocado (PIB...., 2008, apud., NOZAKI; FIGUEIREDO; COSTA, op. cit.)

Antes de se instalar no município, para poder compreender melhor o funcionamento do processo de produção de papel, uma equipe da fábrica de papel investigada foi enviada para outras unidades localizadas no exterior, tais como as dos Estados Unidos, da China, da África e da Europa. Nestes países a equipe buscou observar tudo o que havia de melhor na gestão das fábricas, visando trazer para a unidade de Três Lagoas. Além de buscar a melhor gestão na empresa, a fábrica também investiu na parte de maquinaria, adquirindo o que havia de melhor e mais sofisticado (NOZAKI, FIGUEIREDO; COSTA, op. cit.).

A produção da fábrica apesar de ser considerada como uma produção contínua, segundo o atual gerente de produção e acabamento ela não o é 100% contínua, porque a máquina de papel não consegue mandar diretamente a folha para a área de acabamento, onde será feito o corte e o embalamento. Na unidade fabril de Três Lagoas o processo de fabricação do papel é da seguinte maneira[49]:

> A gente recebe a celulose pronta, em suspensão, parece um algodão molhado. A primeira etapa se chama preparação de massa e aditivos. Vem a celulose e a gente prepara uma massa, a massa para fazer o papel. Essa massa é celulose refinada. Aí tem o amido para dar resistência, tem uma carga que é o carbonato de cálcio. Porque dessa carga? Ela dá uma lisura melhor no papel, ela dá uma característica melhor no papel e, além disso, é mais barato do que a fibra. Então, a gente tenta colocar o máximo de carga no papel. Hoje nosso papel é mais ou menos 20% de carga. Então, a gente prepara a massa e essa massa é bombeada para a máquina de papel. A máquina de papel em si, ela tem algumas partes. Ela começa com o que a gente chama de parte úmida. A parte úmida é dividida em duas partes, que é o formador, onde você forma o papel, basicamente você joga um jato da massa de celulose em cima de uma tela e nesse momento que você joga esse jato ele tem mais ou menos 1% de sólidos e o restante é tudo água. E essa tela filtra a água e cai a massa ali. Só que o papel está úmido ainda. Aí o formador ele já começa a secar o papel. O papel se forma nessa tela e uma vez que o papel está formado você tem que secar o papel. O formador consegue secar o papel até mais ou menos 20%. O formador, ele seca através de vácuo e também através até da própria gravidade nessa tela. Então, você tem a prensa. Nessa máquina só tem uma prensa. Tem máquinas que têm 4 prensas. Esse filtro passa na prensa, eleva o papel de um teor de 20% para 55% de teor seco. A prensa espreme e retira a água. Depois você precisa secar o papel por outro processo. O melhor processo para esse tipo de papel é usar o vapor. Aí você tem a parte mais comprida da máquina onde têm os cilindros metálicos da máquina, onde você injeta vapor dentro deles, eles rodam, é como um ferro de passar roupa quente. O papel vem nele e entra em contato com a superfície do cilindro. Tem telas que forçam o papel contra o cilindro e o papel absorve calor e evapora a água e a água evaporada. Tem um sistema de ventilação que succiona esse ar para fora do prédio e tem um sistema que capta o ar novo de fora e suga dentro da coifa. Então são vários cilindros. Poderia ser um cilindro só se o papel passasse devagar, mas a máquina é projetada para uma velocidade grande e então tem que ser vários cilindros porque o papel vai ficar um pouquinho só em cada cilindro. No intermediário, se você pegar um papel é o seguinte: a gente tem um processo que reveste o papel, que aplica superficialmente alguns produtos no papel para melhorar a superfície do papel. Se você pegar o papel antes dessa aplicação, se você olhar, você vai achar que é praticamente igual. Só que na aplicação, na hora de colocar em uma impressora de alta velocidade, na hora de usar o papel dá diferença. Então o que a gente faz? Essa secagem. Tem a pré-secagem e a pós-secagem. A pré-secagem seca o papel quase igual esse aqui e aí você passa o papel em uma prensa de colagem. Essa prensa são dois rolos, são duas borrachas que recebem amido, alvejante, auxiliar de colagem, cloreto de sódio, bicarbonato, são vários químicos. O principal é o amido. A gente aplica na superfície do papel mais ou menos 1 grama e meio de amido de cada lado. O alvejante por quê? Você não precisa aplicar o alvejante lá no meio do papel o que gastaria mais. O amido é para deixar o papel mais liso. Só que essa aplicação que é feita tem dois cabeçotes em cada rolo, esse cabeçote distribui o amido no rolo e o rolo aplica no papel. Depois tem a pós-secagem. O papel ganha umidade de novo e aí você tem outro conjunto de cilindros secadores que seca de novo o papel. A última etapa. Aqui nessa máquina são dois rolos metálicos chamados Kalunga, eles são aquecidos também e você aplica outra pressão no papel também nele seco e ele faz um alisamento final do papel, que diminui a aspereza do papel. Depois tem a enroladeira que enrola o

[49] Relato do próprio atual gerente de produção da fábrica de Três Lagoas.

> papel no rolo jumbo e depois esse rolo jumbo corta em bobinas menores na rebobinadeira. Basicamente ela corta em três bobinas que têm mais ou menos 1 metro e 70 centímetros e manda para a área de acabamento, onde essas bobinas são colocadas na máquina. Lá tem uma cortadeira que corta em oito pacotes. Você coloca seis bobinas na cortadeira, são seis folhas que saem e entram numa cortadeira com facas circulares e uma transversal e corta essas folhas. Vai formando as resmas e vai acumulando. Tem uma pinça que pega a resma e joga pra frente e sai em uma esteira e aí vai para a empacotadeira, encachotadeira, esse é o processo comum nas outras indústrias. É bastante automatizado.

Com relação ao processo de qualificação profissional, a fábrica analisou primeiramente projetos de qualificação que fossem mais adequados para a região, atendendo à demanda que a unidade fabril iria precisar para o período da construção civil, da montagem, assim como o dos cursos voltados para a formação dos novos técnicos. A qualificação dos trabalhadores de Três Lagoas foi diferente daquela seguida em outras unidades e a primeira experiência desta natureza. Nas outras unidades, a capacitação foi realizada dentro da própria fábrica, visto que ela já se encontrava em funcionamento (MENDONÇA; NOZAKI, 2007/2008); (NOZAKI; FIGUEIREDO; COSTA, op. cit.).

Essa qualificação ocorreu na cidade, por meio de uma parceria entre a unidade fabril e uma instituição qualificadora do sistema S de ensino (Ibid.). Podemos salientar que esta parceria aconteceu também porque o sistema S, a partir dos anos de 1995 buscou adotar as características do modelo de competências no seu projeto político pedagógico. A instituição de ensino buscou responder às exigências empresariais por um trabalhador flexível e polivalente. Segundo Mônica Paranhos e Laura Ferreira (2013), para o sistema S, mais importante que a qualificação (que remete ao conjunto de conhecimento técnico-científico, habilidades adquiridas durante a vida escolar e no trabalho), são as competências sociais, ou seja, habilidades genéricas que podem mudar de acordo com o mercado.

O sistema S de ensino da cidade ofereceu desse modo, 3 modalidades de qualificação voltadas para os trabalhadores do complexo industrial: a) os cursos de qualificação de curta duração, com carga horária de 400 a 600 horas, normalmente voltados para os trabalhadores do canteiro de obras e operadores de máquinas; b) os cursos técnicos de habilitação voltados para a formação de operários dos setores de celulose e de papel, com a carga horária de 1200 horas; c) os cursos de aperfeiçoamento, com diversas cargas horárias, nos quais os alunos incrementam seu conhecimento tecnológico para determinada atividade (MENDONÇA; NOZAKI, op. cit.); (NOZAKI; FIGUEIREDO; COSTA, op. cit.).

Para qualificar seus trabalhadores, a fábrica e a instituição qualificadora decidiram por grupo de especialização. Deste modo, formou 120 técnicos em papel, sendo estes divididos em três turmas de 40 alunos, 90 técnicos na área de manutenção, sendo divididos em três turmas com 30 alunos. A área de manutenção abrangia os cursos de técnico em eletrônica, instrumentação e mecânica. Esses cursos técnicos possuíam carga horária de oito horas diárias, com aulas aos sábados, para poder cumprir o programa do curso, formando profissionais dentro e de acordo com o cronograma elaborado pela parceria (ibid.).

Segundo a representante da fábrica que acompanhou todo o processo de implantação, mas hoje já não trabalha mais na companhia, estes cursos técnicos foram necessários para formar trabalhadores que atuassem nas quatro áreas da fábrica. São elas: a) área de máquina de papel; b) área de acabamento, voltada à embalagem do papel; c) área de processos de qualidade; d) área de manutenção (ibid.).

Como já mencionado acima, o projeto de qualificação profissional escolhido pela fábrica de papel em conjunto com a Unidade de Ensino do Sistema S foi baseado no modelo de competências. A fábrica estabeleceu uma lista de 67 competências, denominadas *Carrer Architect*. Esse grupo de competências foi importado dos Estados Unidos e adaptado para as condições nacionais (COSTA, 2010); (NOZAKI, et. al, op. cit.);

Para analisar o *Carrer Architect,* as competências foram agrupadas e consideradas mediante os três saberes: saber, saber-fazer e saber-ser identificados nos estudos de Silvia Manfredi (1998). Como forma de sigilo foram destacadas apenas as principais características contidas em cada dimensão, além do total de competências contidas em cada uma das dimensões, conforme retrata o quadro abaixo (COSTA, op. cit., p. 52):

QUADRO 1. DIMENSÕES DAS COMPETÊNCIAS		
SABER	**SABER-FAZER**	**SABER-SER**
• Ter conhecimento do funcionamento do mercado em todos os âmbitos; • Conhecer a carreira; • Ter capacidade cognitiva; • Conhecer a cultura das organizações; • Ter um pensamento global	• Lidar com subordinados com eficácia; • Organizar discussões; • Dominar o conhecimento técnico; • Ter aptidões para a execução do trabalho; • Tomar decisões; • Monitorar o processo de trabalho; • Negociar com êxito em situações problemáticas; • Planejar suas ações; • Delegar tarefas; • Valorizar o tempo; • Ter facilidade de aprendizado técnico.	• Ter fácil adaptação; • Ter comunicabilidade; • Trabalhar em equipe; • Ser paciente; • Saber ouvir; • Ter facilidade de aprender; • Ter liderança; • Ter atenção; • Ter preocupação com o próximo; • Te criatividade; • Ser de confiança; • Preocupar-se com o cliente; • Ser justo e igualitário; • Ser alegre; • Ser engraçado; • Ser sincero; • Ter fácil relacionamento; • Ter pensamento ágil; • Ter flexibilidade; • Ser eficaz; • Ter auto-conhecimento; • Ter visão otimista.
Total: 06 competências	**Total: 30 competências**	**Total: 33 competências**

Segundo Nozaki, Figueiredo e Costa (op. cit.) foi possível notar no quadro acima o predomínio das competências na dimensão do saber-ser. Com relação a esse fator, podemos salientar que as indústrias que utilizam o padrão de acumulação flexível têm dado muita ênfase às atitudes e comportamentos dos trabalhadores frente aos imprevistos apresentados no ambiente de trabalho, como mencionado na revisão da literatura. Desse modo, as competências comportamentais e/ou atitudinais são indispensáveis nesta nova organização do trabalho.

Com relação ao processo de seleção e recrutamento da fábrica de papel a pesquisa de Mendonça e Nozaki (op. cit.) mostrou que os 120 alunos do curso de papel foram acompanhados desde o inicio pelos gerentes. Eles buscaram observar a evolução de cada futuro trabalhador durante esse processo. Elaboraram um quadro, no qual primeiramente havia um dossiê de cada um para facilitar a identificação. Nesse dossiê constavam os dados pessoais, as atitudes dentro e

fora da sala de aula e o perfil psicológico de cada aluno (a). Outras estratégias foram realizadas. Nas visitas a outras unidades fabris, foi analisado, o desempenho dos alunos nos locais com temperaturas extremas e locais com muito barulho, levando em consideração a sua capacidade de resistência.

Também como parte do processo de seleção e recrutamento, foi elaborado um quadro de preferências aplicado aos alunos (as). Neste quadro constavam as escolhas dos alunos para as duas áreas às quais mais se identificavam dentro da fábrica, sendo avaliada a coerência entre suas escolhas e o seu desenvolvimento durante o curso. O principal foco no processo seletivo foi o comportamento ético e a postura. Ou seja, além de saber a parte técnica do trabalho, era necessário que eles soubessem trabalhar coletivamente. As competências no âmbito atitudinal, mais particularmente a capacidade de se relacionar, assumiu destaque. Dos 114 alunos concluintes do curso de papel, 93 foram aprovados para o recrutamento (ibid.).

Um ponto importante foi que esse processo de qualificação não impediu a fábrica de transferir, de outros municípios, trabalhadores para ocupar cargos considerados chaves, tais como alguns gerentes das áreas, um coordenador, alguns assistentes, alguns operários e supervisores de turno. No total, foram 70 transferidos.

De acordo com a pesquisa (ibid.) na avaliação dos alunos, 48% mencionaram que o curso foi excelente, que os professores eram muito bem qualificados e ofereciam uma visão geral, desde a matéria prima até a preparação do papel. Outros 20% responderam que a parte teórica do curso foi boa e que a prática só seria aprendida quando eles tivessem o contato com o processo de produção de papel em si.

Finalizado, pois todo este processo de qualificação dos trabalhadores (as) pautado no sistema de competências, Costa (2010) investigou a extensão desta qualificação fornecida pela parceria: fábrica e instituição qualificadora, levando em consideração que a fábrica de papel já estava em pleno funcionamento. A autora concluiu que a formação profissional rebebida pelos trabalhadores (as) estava longe de permitir um livre desenvolvimento humano, visto que a atividade intelectual e a atividade prática foram trabalhadas separadamente. Ou seja, os trabalhadores estudaram de forma superficial a parte teórica e a parte prática só foi ensinada quando eles já estavam no seu ambiente de trabalho, rompendo assim com a unidade existente entre teoria e prática.

Observou-se que a formação continuada se dava através de treinamentos mais internos, especialmente com relação à segurança no trabalho, comportamentos e atitudes e novos

equipamentos inseridos no processo produtivo, além também de qualificação continuada externa, como língua estrangeira e cursos de nível superior (ibid.).

Outra aspecto importante analisado foi com relação as competências desenvolvidas pelos trabalhadores dentro da fábrica. Em sua maioria, as competências são colocadas em prática quando acontece algum problema. A comunicação, agilidade, trabalho em equipe, criatividade, saber tomar decisão, ter habilidades técnicas entre outras competências são necessárias aos trabalhadores, porém somente quando ocorre uma pane na fábrica para que a produtividade da empresa não seja prejudicada (ibid.).

O trabalho em equipe é de suma importância, visto que é a competência considerada de maior relevância no processo produtivo. Atrás dela, está às competências: conhecer o processo de trabalho, saber tomar decisões, saber resolver problemas, aprender novas técnicas rapidamente, ter habilidades técnicas, ser participativo e comunicativo e ter criatividade (ibid.).

Pode-se constatar também nesse estudo, que a dimensão do saber-fazer diminuiu dentro da fábrica, já que somente os trabalhadores (as) que estão inseridos nos laboratórios necessitam desempenhar certo trabalho manual. Por outro lado, o saber-ser, foi bem enfatizado tanto pelos trabalhadores como pela representante do RH da época.

Segundo Costa (ibid.), o fundamento teórico do trabalho tem perdido sua importância, pois hoje, as máquinas incorporaram o trabalho dos operários e também porque o ensino ainda é transmitido de forma fragmentada. Ou seja, enquanto não houver a junção entre ciência e produção, os trabalhadores permanecerão alienados dos processos que eles próprios desenvolvem dentro de uma empresa, seja ela de cunho industrial, comercial ou agrário.

Por fim, de acordo com os dados retirados do próprio site da companhia, a fábrica de papel de Três Lagoas iniciou sua operação em 2009. Ela possui linhas de acabamento com sistema automatizado, capazes de fabricar até 140 resmas de papel por minuto, e opera com algumas das tecnologias mais avançadas do mercado. Recebeu investimentos de U$S 300 milhões. A unidade de Três Lagoas possui uma máquina de papel e tem capacidade de produção de papel não revestido de 200 mil toneladas ao ano.[50] Para a cidade de Três Lagoas foi destinada a produção de papel tamanho A4 de 75 gramas.

Segundo o atual gerente de RH da fábrica, a unidade de Três Lagoas está dividida nas áreas de Recursos Humanos, área de produção de papel, área de acabamento, área da logística e expedição, área de segurança, área financeira e uma área de suporte operacional que busca

[50] Informações retiradas do site da fábrica.

melhoria de processo. Ela possui aproximadamente 220 funcionários contratados, contando com o corporativo e mais 160 trabalhadores terceirizados e tem uma rotatividade de funcionários de 1% ao mês. A justificativa da baixa taxa, segundo o gerente encontra-se nos vários benefícios que a fábrica oferece aos seus funcionários. Ela remunera o profissional acima do mercado, possui um clima de engajamento muito forte e tem campanhas que envolvem a qualidade de vida[51].

[51] Informações mencionadas pelo gerente de RH da fábrica.

CAPÍTULO VI

O ESTUDO DE CASO DA FÁBRICA DE PAPEL EM TRÊS LAGOAS - MS

Neste capítulo apresentaremos a perspectiva metodológica, a estratégia de pesquisa e os procedimentos adotados para o estudo. Para tal, primeiramente será discutida a perspectiva metodológica crítico-dialética. Depois será apresentada a estratégica de pesquisa, o estudo de caso e por fim, os procedimentos de pesquisa, entre eles a entrevista semi-estruturada e a observação do processo fabril.

6.1 – Perspectiva metodológica: crítico-dialética

A abordagem crítico-dialética foi escolhida para fins deste estudo, pois esta questiona essencialmente a visão estática da realidade vivida, além também de se preocupar com a ação, categoria epistemológica fundamental, com a transformação da realidade, querendo mostrar os conflitos entre interesses históricos de classes. Esse tipo de abordagem revela um interesse transformador das situações ou fenômenos pesquisados, resgatando sua dimensão sempre histórica e apresentando suas possibilidades de mudança (GAMBOA, 2000).

Silvio Gamboa (op. cit., p. 95) elaborou análise das abordagens de pesquisa[52] por meio de dois elementos: os elementos lógicos e os históricos. Os elementos lógicos são "as generalizações e os elementos comuns com relação à articulação lógica encontrados no confronto das diversas abordagens". Já os elementos históricos são "as informações sobre as condições históricas que permitiram o surgimento e o desenvolvimento das referidas abordagens".

Para fins desta pesquisa, vamos nos focar aos elementos lógicos da perspectiva crítico-dialética. Dentro dos elementos lógicos, o autor (ibid.) fez sua análise levando em conta os níveis de articulação lógica (como conciliar a teoria e a técnica), que estão divididos em técnico, teórico e epistemológico; e os pressupostos implícitos (concepções de homem e conhecimento), que são os gnosiológicos e ontológicos, que caracterizam cada abordagem.

Primeiramente serão expostos os pressupostos ontológicos e gnosiológicos da abordagem crítico-dialética. Segundo Gamboa (op. cit.) os pressupostos ontológicos são decorrentes da

[52] As abordagens de pesquisa analisadas por Gamboa foram a empírico-analítica, a fenomenológico-hermenêutica e a crítico-dialética.

noção de sujeito (homem) e da postura deste diante do objeto. Assim, nas pesquisas dialéticas, o homem é um ser social e histórico, determinado por contextos econômicos, políticos e culturais, além também de ser o criador da realidade social e o transformador desses contextos.

Os pressupostos gnosiológicos referem-se às concepções de objeto e de sujeito e a sua inter-relação no processo do conhecimento humano. Conhecimento que, segundo Gamboa (op. cit.), pelo fato de ser processo, está condicionado pelo desenvolvimento histórico da sociedade na qual se produz; visto que, as condições históricas dessa produção são essenciais na compreensão da produção científica.

Segundo Gamboa (op. cit.), a história, tomada como categoria gnosiológica inerente aos pressupostos mais gerais próximos à concepção ontológica de realidade, é importante nas pesquisas dialéticas. Neste tipo de pesquisa, a preocupação é com a diacronia que considera a história como eixo da explicação e da compreensão científica. Tem na ação uma das principais categorias epistemológicas e está preocupada em perceber os fenômenos no seu devir e na sua história.

A educação na perspectiva crítico-dialética é vista como uma prática nas formações sociais e resulta de suas determinações econômicas, sociais e políticas; faz parte da superestrutura e, junto com outras instâncias culturais, atua na reprodução da ideologia dominante. Numa outra versão, a educação também é espaço de reprodução das contradições que dinamizam as mudanças e possibilitam a gestação de novas formações sociais (GAMBOA, op. cit.).

Neste momento serão expostos os níveis de articulação lógica. O primeiro nível a ser tratado será o epistemológico. Este nível de articulação lógica refere-se ao método utilizado por cada abordagem para compreender seu objeto investigado. Com relação ao nível epistemológico, na abordagem crítico-dialética, a concepção da causalidade, um motivo pelo qual ocorre um determinado fenômeno, pode ser entendida como a inter-relação do todo com as partes e vice-versa, ou melhor, a inter-relação dos elementos da estrutura econômica com os da superestrutura social, política, jurídica e intelectual (ibid.).

Desta forma, os critérios de cientificidade das pesquisas dialéticas, se fundamentam na lógica interna do processo e nos métodos que apresentam a dinâmica e as contradições internas dos fenômenos e explicam as relações entre homem-natureza, entre reflexão-ação e entre teoria-prática (razão transformadora) (ibid.).

Com relação à concepção de ciência nas pesquisas dialéticas é importante ressaltar que esta abordagem não renuncia à distinção entre fenômeno e essência que se inter-relacionam entre

si formando uma estrutura. Porém, para a dialética, essa formação possui uma dinâmica (gênese ou história):

> A própria ciência, como produto da ação do homem é tida como uma categoria histórica, um fenômeno em contínua evolução inserido no movimento das formações sociais. A produção científica é uma construção que serve de mediação entre o homem e a natureza, uma forma desenvolvida da relação ativa entre o sujeito e o objeto, na qual o homem, como sujeito, veicula a teoria e a prática, o pensar e agir, num processo cognitivo-transformador da natureza. (ibid., p. 101).

Esta abordagem não renuncia também a origem empírica objetiva do conhecimento, presentes na ciência analítica, e nem renuncia a interpretação e compreensão fenomenológicas que as considera como elementos abstratos, necessários à construção do conhecimento (o concreto no pensamento). É por isso então que na concepção de ciência da dialética, as outras concepções são retomadas, criticadas e reintegradas, visando sua superação. Com efeito, a abordagem crítico-dialética considera a ação como categoria epistemológica fundamental e não a explicação ou interpretação como as outras abordagens de pesquisa.

Segundo Frigotto (2003), romper com o modo de pensar dominante é, pois, condição necessária para instaurar um método dialético de investigação. Porém, o entendimento do que seja este método está intimamente ligado à questão de como se produz concretamente um determinado fenômeno social, pois este indica o caráter histórico dos objetos que investigamos.

Para que o processo de conhecimento seja dialético, a teoria, que fornece as categorias de análise, necessita, no processo de investigação, ser revisitada e as categorias reconstituídas, pois elas não permanecem estáticas (ibid.).

> As categorias não constituem um número definido. Aparecem novas categorias em razão das atividades que desenvolve o homem atuando sobre a natureza e a sociedade, em seu afã de conhecer a transformá-la. O conteúdo mesmo das categorias muda e se enriquece com os progressos do conhecimento (TRIVIÑOS, 1987, p. 55,56).

Acácia Kuenzer (1998) expõe as categorias do próprio método dialético. São elas: práxis, totalidade, contradição e mediação. A práxis para a autora (ibid.) é o movimento da teoria para a prática e vice-versa, buscando a essência do objeto e sua concretude. A totalidade irá compreender a realidade enquanto um todo em processo dinâmico, no qual os acontecimentos podem ser entendidos racionalmente a partir do lugar que ocupam na totalidade do próprio real e também do movimento e das relações que ocorrem das partes para o todo e do todo para as partes. A categoria da contradição para a autora é o movimento, a ligação e unidade resultante das relações dos contrários, que ao se opor dialeticamente incluem/excluem um no outro. E, por fim, a mediação é a cisão do todo, buscando a determinação mais simples do objeto de

investigação, ou seja, o conhecimento do conjunto das relações que estabelece com os demais fenômenos e com a totalidade.

Retomando a discussão de Gamboa (op. cit.), o segundo nível da articulação lógica é o teórico. Este refere-se à teoria que irá fundamentar cada abordagem. Com relação ao nível teórico, pode-se constatar que a abordagem crítico-dialética, privilegia os estudos sobre experiências, práticas pedagógicas, processos históricos, discussões filosóficas ou análises contextualizadas.

No nível teórico desta abordagem, Gamboa (ibid.) expressa a pretensão de desvendar mais que os conflitos das interpretações, o conflito de interesses. Esta abordagem se caracteriza por enfatizar o dinamismo da práxis transformadora dos homens como agentes históricos. Porém, para que isso aconteça, é necessária, além da formação da consciência e da resistência espontânea dos sujeitos históricos nas situações de conflito, a participação ativa destes na organização social e na ação política.

Por fim, o terceiro nível da articulação lógica é o técnico. O nível técnico trata-se dos tipos de estratégias e procedimentos que cada abordagem irá se focar. Com relação a este nível, as pesquisas crítico-dialéticas, utilizam da pesquisa qualitativa, pesquisa-ação e a pesquisa participante. Contudo, Gamboa (ibid.) expressa que a abordagem dialética torna-se crítica do conhecimento na medida em que utiliza as leis e categorias da dialética materialista como instrumento crítico-reflexivo para investigar os processos do conhecimento humano.

6.2 *– Estratégia de pesquisa: o estudo de caso*

Para a elaboração deste trabalho, a estratégia utilizada será do estudo de caso. Segundo Menga Ludke e Marli André (1986), este refere-se ao estudo aprofundado de um caso específico. O caso é sempre bem delimitado, devendo ter seus contornos claramente definidos no decorrer da pesquisa. O caso a ser investigado pode ser semelhante a outros, porém é ao mesmo tempo diferente, pois tem um interesse próprio. O caso se destaca por se constituir numa unidade dentro de um todo. O interesse pelo caso advém pelo que ele tem de único, de particular, mesmo que posteriormente sejam evidenciadas algumas semelhanças com outros casos ou situações. O caso delimitado nesta pesquisa consiste em uma fábrica do setor de papel localizada no município de Três Lagoas – MS que para o seu processo produtivo buscou implantar o que havia de mais

moderno nas formas de organização e gestão do trabalho em suas outras filiais, adotando o modelo de competências como ferramenta para a qualificação dos seus trabalhadores (as).

Complementando, Antonio Chizotti (1991), explicita que o estudo de caso vem a ser uma pesquisa que coleta e registra dados de um caso específico ou de vários casos com a finalidade de organizar um trabalho ordenado e crítico de uma determinada experiência. Para ele, o caso é compreendido como uma unidade significativa do todo e devido a isto é suficiente para alicerçar uma análise fiel. O estudo de caso também é considerado como um padrão de referência de complexas condições socioculturais que envolvem situações que, por sua vez, retratam tanto uma realidade quanto revelam a variedade de aspectos globais, presentes em uma determinada circunstância.

Para Paul de Bruyne; Jacques Herman e Marc de Schoutheete (1982) o estudo de caso reúne informações tão numerosas e detalhadas com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação. Por isso, essa estratégia de pesquisa recorre a técnicas de coleta de dados variadas (observações, entrevistas, documentos). O estudo de caso segundo eles, só pode aspirar à cientificidade integrado a um processo de pesquisa global, onde o papel da teoria não é deformado e onde a crítica epistemológica dos problemas e dos conceitos não é negligenciada. Na maioria das vezes, o caso singular apresenta problemas, sugere hipóteses, refuta-as, apresenta uma teoria, no entanto não pode gerar esta última.

Embora geralmente o estudo de caso seja de natureza qualitativa, durante a coleta e tratamento dos dados, ele pode recorrer a métodos quantitativos. Os estudos de caso não devem se limitar a uma descrição, mas sim apoiar-se em conceitos e hipóteses; devem ser guiados por um esquema teórico que serve de direção para a coleta das informações (ibid.).

Segundo Revault d'Allones (2004, apud., HELOANI; CAPITÃO, 2007, p. 31) o estudo de caso

> "tem um valor heurístico, ou seja, trata-se de uma estratégia de observação, construção de um raciocínio e relato de informações que entrelaça teoria com observações de fatos, permitindo a reflexão e a formulação de hipóteses, abrindo portas para novas descobertas [...]. Explicita conceitos teóricos, e pode também comprovar determinadas hipóteses, mesmo que aplicáveis apenas ao caso em questão. Portanto, no estudo de caso o papel da teoria é fundamental, pois a cada momento em que é evocada, estrutura e organiza o material observado, podendo conduzir a novas formulações teóricas".

Segundo os autores Ludke e André (op. cit.), dentre as características fundamentais associadas ao estudo de caso destacam-se seis elementos. Primeiro, os estudos de caso visam à descoberta, ou seja, mesmo o pesquisador partindo de alguns pressupostos iniciais, ele procurará sempre estar atento a novas informações, que provavelmente irão surgir durante o estudo. Esta

primeira característica do estudo de caso parte do pressuposto de que o conhecimento não é algo acabado e sim uma construção que se faz e refaz constantemente. Desse modo, o investigador estará sempre em busca de novas respostas e indagações no decorrer do estudo.

Segundo, os estudos de caso enfatizam a interpretação em contexto. Para uma apreensão melhor do objeto é necessário levar em conta o contexto em que ele se situa, ou seja, para se compreender de forma completa a manifestação de um problema, das ações, das percepções, dos comportamentos e interações dos indivíduos, deve-se relacioná-lo à situação específica em que ocorre ou à problemática a que está vinculado (ibid.).

Terceiro, os estudos de caso buscam retratar a realidade de forma completa e profunda, pois o pesquisador procura revelar a multiplicidade de dimensões presentes num determinado problema, focalizando-o como um todo. Esta abordagem ressalta a complexidade natural das situações, evidenciando a interelação dos seus elementos. Quarto, os estudos de caso usam uma variedade de fontes de informação. Nesta metodologia, o pesquisador recorre a vários tipos de dados, coletados em momentos distintos, em situações variadas, além de diferentes tipos de informantes. Com essas variedades, o pesquisador poderá cruzar as informações, confirmar ou rejeitar hipóteses e descobrir novos elementos (ibid.).

Quinto, os estudos de caso revelam experiência vicária, ou seja, o pesquisador procura relatar as suas experiências durante a pesquisa de modo a que o leitor possa fazer suas 'generalizações naturalísticas'. Esta generalização ocorre em função do conhecimento experimental do individuo, no momento em que ele busca associar dados encontrados no estudo com dados que são frutos das suas experiências pessoais. Sexto, os estudos procuram representar os diferentes e às vezes conflitantes pontos de vista presentes numa situação social. O pesquisador procurará mostrar no estudo essa divergência de opiniões, apresentando ainda seu próprio ponto de vista sobre a questão. Assim, é deixado aos leitores do estudo tirar suas próprias conclusões sobre esses elementos contraditórios. A hipótese que fundamenta essa colocação é que a realidade pode ser compreendida sob diferentes perspectivas, não havendo uma única visão verdadeira (ibid.).

Por fim, os relatos do estudo de caso utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa. Os dados deste tipo de estudo podem ser apresentados de variadas formas, como desenhos, colagens, slides, dramatizações, mesas-redondas etc. Os relatórios escritos apresentam, geralmente, um estilo informal, ilustrado por figuras de linguagem, exemplos, descrições, citações. A maior preocupação é que a transmissão do caso seja

clara e bem articulada e de uma maneira que se aproxime da experiência do leitor. Desse modo, pode-se dizer que o caso é construído durante o processo de estudo, ou seja, ele só se materializa no relatório final (ibid.).

6.3 - *Métodos de coletas de dados: observação e entrevista semi-estruturada*

Para a realização deste estudo utilizamos a entrevista semi-estruturada e a observação como instrumentos de coleta de dados. Partimos do pressuposto de que para a observação se tornar um instrumento válido de investigação científica, ela precisa ser antes de tudo controlada e sistemática. Isso implica a necessidade de um planejamento cuidadoso do trabalho, bem como uma preparação rigorosa do observador. Planejar significa determinar com antecedência "o como" observar. Primeiramente, temos que delimitar o objeto de estudo. Depois, o observador precisa aprender a fazer registros descritivos, saber separar os detalhes relevantes, aprender a fazer anotações organizadas (ibid.).

Para Triviños (op. cit.) observar não é simplesmente olhar. Observar é destacar de um conjunto algo específico, prestando atenção em suas características. Observar um fenômeno significa, que determinado evento, seja simples ou complexo, tenha sido abstratamente separado de seu contexto para que, em sua dimensão singular, seja investigado em seus atos, atividades, significados, relações, entre outras coisas.

O foco de observação desta pesquisa foi o processo de fabricação do papel, bem como o trabalho que a área de Recursos Humanos da fábrica realiza, no que diz respeito à qualificação profissional. Para registrar os dados da observação utilizamos um diário de campo[53]. Esse diário pode ser entendido como descrições de fenômenos sócias e físicos, explicações levantadas sobre as mesmas e a compreensão da totalidade da situação em estudo (ibid.).

Outro instrumento utilizado foi a entrevista semi-estruturada. A entrevista é um dos instrumentos básicos de coleta de dados mais utilizados também nas pesquisas da área educacional. Ela desempenha importante papel, não apenas nas atividades científicas, como em muitas outras atividades humanas. É importante prestar atenção no caráter de interação que permeia a entrevista, pois existe uma influência recíproca entre quem pergunta e quem responde, especialmente nas entrevistas semi-estruturadas, onde não há a imposição de uma ordem rígida

[53] O registro das informações representa um processo complexo, não exclusiva,ente pela importância que nesse tipo de investigação adquirem o sujeito e o investigador, mas também pelas dimensões explicativas que os dados podem exigir (TRIVIÑOS, op. cit., p. 154)..

de questões. Nesse tipo de entrevista, o entrevistado discorre sobre o tema com base nas informações que ele detém e que na realidade é a verdadeira razão da entrevista (ANDRÉ; LUDKE, op. cit.).

Segundo Augusto Triviños (op. cit., p. 146), a entrevista semi-estruturada, ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, também oferece todas as perspectivas possíveis para que o entrevistado alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo assim a investigação. Ele ainda mencionando que esse tipo de entrevista é aquela

> "que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa".

As perguntas fundamentais que constituem a entrevista são resultados não só da teoria que embasa a ação do pesquisador, mas também de toda informação já recolhida sobre o fenômeno que o interessa, deste modo, não sendo menos importantes seus contatos, inclusive, na escolha das pessoas que serão entrevistadas (ibid.).

Nesta pesquisa realizamos uma entrevista semi-estruturada com o gerente de Recursos Humanos da fábrica de papel buscando apreender o modelo de qualificação profissional adotado pela fábrica para qualificar seus trabalhadores, bem como o perfil de trabalhador qualificado adotado pela fábrica. Também realizamos uma entrevista semi-estrturada com o gerente de produção e de acabamento da fábrica, buscando compreender o processo de fabricação do papel, a organização do trabalho e o tipo de tecnologia empregada na produção. Por fim, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com alguns(as) trabalhadores(as) da fábrica buscando evidenciar suas opiniões quanto ao processo de trabalho e a qualificação profissional que recebem da fábrica.

Desse modo, utilizamos: 1 roteiro de entrevista para o gerente de recursos humanos da fábrica (anexo 1), 1 roteiro de entrevista para o gerente de produção da fábrica (anexo 2), 1 roteiro de entrevista para os(as) trabalhadores(as) da fábrica (anexo 3), todos acompanhados do termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) (anexos 4).

CAPÍTULO VII

A NOVA GESTÃO DO TRABALHO E O MODELO DE COMPETÊNCIAS NA INDÚSTRIA PAPELEIRA

Este é o capítulo empírico. Nele realizamos a análise da entrevista com o gerente de recursos humanos, buscando evidenciar o modelo de competência como uma das ferramentas de avaliação da empresa e sua relação intrínseca com a nova gestão do trabalho, mais conhecida como gestão gerencialista. Também analisamos a entrevista realizada com o gerente de produção e acabamento, bem como com alguns trabalhadores (as) da produção da fábrica de papel.

7.1 - Caracterização dos gerentes da fábrica de papel e dos trabalhadores (as)

Inicialmente, realizamos uma visita à fábrica[54] no dia 28 de junho de 2013, buscando observar todo o processo produtivo da fabricação do papel, bem como a política da área de recursos humanos, para posteriormente entrevistarmos os responsáveis da produção e do RH (recursos humanos). Esta visita auxiliou no enriquecimento do roteiro de entrevista e, consequentemente, nas entrevistas com ambos os gerentes.

O gerente de produção da fábrica de papel, atualmente também é o gerente da área de acabamento da fábrica. Ele trabalha na multinacional há 14 anos e está na unidade de Três Lagoas desde 2008 quando iniciou a produção, porém participou de todo o processo de formulação do projeto da fábrica de Três Lagoas, que teve inicio no ano de 2006 e se efetivou em 2007 com a construção do parque industrial e com o processo de qualificação profissional dos trabalhadores. Ele exerce a função de gerente de produção e de acabamento desde outubro de 2013. Antes disso, ele era gerente somente da produção de papel. Ele tem 38 anos de idade, é solteiro, porém está prestes a se casar, não tem filhos e mora em Três Lagoas com sua noiva. É formado em engenharia de produção e tem especialização em tecnologia de celulose e papel.

O gerente da área de Recursos Humanos, também do sexo masculino, trabalha na multinacional há três anos e na unidade de Três Lagoas há apenas um ano. Ele tem 30 anos de idade, é casado, tem um filho e mora sozinho de segunda à sexta-feira, em um hotel em Três

[54] Utilizaremos o termo fábrica para designar a unidade de Três Lagoas e o termo empresa para designar o grupo global.

Lagoas, pois todos os finais de semana ele retorna para sua residência fixa na cidade de Campinas, onde reside sua esposa e seu filho. Ele é formado em administração de empresas e possui especialização na área.

As entrevistas com os trabalhadores (as) foram as primeiras a serem realizadas. Para conseguir os contatos com os trabalhadores (as) da produção, primeiramente eu entrei em contato com uma ex-trabalhadora conhecida. Fui até sua casa e também a entrevistei, mas não analisei sua entrevista, visto que ela já não era funcionária da fábrica. Esta entrevista serviu para aprimorar o roteiro de perguntas que utilizaríamos com os outros operários. Depois de entrevistá-la solicitei que me passasse alguns contatos para eu realizar a mesma entrevista.

Realizamos 7 (sete) entrevistas entre os dias 25 de janeiro de 2013 a 15 de maio do mesmo ano. Entrevistamos 5 homens e 2 mulheres. As entrevistas foram realizadas nas casas dos trabalhadores (as). Dos entrevistados (as), 6 trabalham na fábrica desde seu funcionamento em Três Lagoas, cerca de 6 anos. Somente um trabalhador está há 3 anos. As idades variam de 42 (apenas uma trabalhadora) a 25 anos, no entanto a maioria dos entrevistados (as) têm entre 25 e 33 anos. Dois são casados (1 mulher e 1 homem) e cinco solteiros (1 mulher e 4 homens), sendo que a maioria (4) mora com os pais. Todos possuem curso técnico em papel ou química, sendo que dos 5 homens, 3 possuem ensino superior incompleto e 2 ensino superior completo.

Dos (as) trabalhadores (as) entrevistados (as) 2 (1 homem e 1 mulher) trabalham no laboratório de qualidade e processo, 1 (mulher) no preparo de massa e aditivos e 4 (homens) na máquina de papel. Os dois primeiros ocupam a função de testadores da qualidade e processo, a segunda de preparadora de aditivos e os quatro últimos de preparador de massa, 2º assistente e dois 1º assistentes. Todos recebem de 3 a 4 salários mínimos pelas funções que exercem dentro da fábrica.

7.2 – *A gestão gerencialista e o modelo de competências*

Como já mencionado na revisão da literatura, a partir dos anos de 1990 iniciou-se no país um processo de reestruturação produtiva, que inseriu na produção industrial, bem como em outras áreas, tecnologias mais sofisticadas buscando o aumento da produtividade. Essa busca pelo aumento da produtividade tem a ver com o predomínio do capital financeiro, já que com esse predomínio, para garantirem o investimento dos acionistas nos seus negócios, foi preciso que as empresas produzissem tanto lucro quanto se eles investissem no mercado financeiro

(GAULEJAC, 2007, p. 40). Nesse processo, a lógica da produtividade em constante aumento, no ritmo dos negócios financeiros, ganha a empresa e o trabalho passa a ser considerado como custo.

Com essa reestruturação, surge uma nova forma de gestão do trabalho designada por Vincent de Gaulejac como gestão gerencialista, fundada na eficácia da ação e focada no indivíduo. Consequentemente, é exigido pelo capital um novo tipo de trabalhador[55]. Esse trabalhador deve possuir competências básicas, técnicas e comportamentais. Entre elas, podemos destacar: a adaptabilidade e a flexibilidade. Para tanto, buscamos neste capítulo analisar por meio de uma entrevista realizada com o gerente de recursos humanos da fábrica de papel da cidade de Três Lagoas - MS, a presença dessa nova gestão do trabalho e do modelo de competências que lhe é inerente. Também analisamos as entrevistas realizadas com o gerente de produção e com alguns trabalhadores (as) da fábrica, buscando elucidar as competências exigidas para cada função, a organização do trabalho dentro dos setores e a presença da força de trabalho feminina.

O processo de produção de papel é dividido em duas grandes áreas: máquina de papel, com um coordenador, 5 supervisores, 5 equipes de turno, um assistente e um técnico administrativo; e o acabamento, com um coordenador de produção, um assistente, um técnico e um supervisor e suas equipes. Também tem a área de manutenção que está intimamente ligada a produção. Na manutenção tem um coordenador que responde direto para o gerente geral da fábrica. O papel do gerente de produção e acabamento da fábrica é primeiramente entender as metas para a empresa como um todo e depois tentar desdobrá-la para a produção de papel e acabamento. Essas metas vão desde segurança, meio ambiente, qualidade, produtividade e eficiência de equipamentos. Também existem metas relacionadas à motivação das pessoas e capacitação profissional vinculada ao que a fábrica chama de *one on one* (ferramenta utilizada pela fábrica que será detalhada mais à frente)[56].

Já o RH da fábrica é dividido em alguns setores como: consultoria, Centro de Expertisse[57], Business Partners e de serviços, responsável por toda a parte burocrática referente a folhas de pagamento e férias. O gerente é responsável pela área que se chama Business Partners[58]

[55] Utilizarei o termo trabalhador e/ou trabalhadores para designar ambos os sexos.
[56] Dados retirados da entrevista com o gerente de produção e acabamento da fábrica.
[57] Segundo o gerente de RH, os centros de expertisse são responsáveis por montar treinamentos segundo as necessidades de cada área de recursos humanos. A visão de Gaulejac (op. cit., p. 72) sobre a presença desse tipo de expert que se difunde cada vez mais na gestão gerencialista é bastante crítica. Para ele, o expert reina como senhor. É ele que sabe aquilo que convém fazer, apoiando-se sobre uma demonstração inevitável, uma observação rigorosa de fatos e uma análise 'científica' da realidade, o que torna seus julgamentos indiscutíveis. Espera-se do expert um discurso de verdade sobre aquilo que é preciso fazer ou não.
[58] Significa parceiro de negócios, serviço de encontrar clientes.

que tem ligação direta com o cliente. No Business Partners, o gerente trabalha muito com o desenvolvimento das pessoas e plano de sucessão. Ele fica mais voltado às atividades estratégicas de RH como, reestruturação de área, desligamentos, admissão, contratação, treinamentos, avaliação de desempenho e pesquisa de engajamento.

Para o desenvolvimento dessas atividades a utilização de testes e entrevistas voltadas a analise de desempenho é fundamental. É através delas que a gerência avalia a adaptação dos trabalhadores aos princípios da companhia. Segundo elucida Gaulejac (op. cit), os testes, as entrevistas, as análises grafológicas e psicológicas permitem avaliar, classificar, comparar e descrever os trabalhadores que possuem as melhores características para se adaptarem ao modelo de comportamento esperado pela fábrica, que nesse contexto utiliza como parâmetro o modelo de competências.

Segundo o gerente, nesse setor, ele tem que enxergar os "talentos" da fábrica, "pessoas com qualificação muito boa, um conhecimento muito bom e com uma aprendizagem rápida". Essas pessoas, na visão do gerente, são consideradas potenciais. Depois de identificados esses "talentos", por meio de uma avaliação com toda a liderança da fábrica, eles buscam traçar um plano de sucessão, criando possibilidades atraentes para os trabalhadores[59]. Tais planos de sucessão, conforme veremos mais detalhadamente na analise das competências exigidas para os trabalhadores (as), consistem na verdade em propostas de ascensão profissional baseadas não só no desempenho anterior dos trabalhadores, mas também em suas potencialidades de desenvolvimento a partir de um maior envolvimento com a empresa. Nesse sentido, como ressalta Gaulejac (ibid.) os dispositivos de avaliação e os procedimentos de promoção levam em consideração os resultados obtidos, mas principalmente a vontade de se mobilizar para alcançar as metas e aderir ao projeto da empresa.

Na gestão gerencialista, a empresa fornece a seus funcionários, "um projeto de desenvolvimento pessoal, uma atividade interessante, um sistema de gratificação e todo um conjunto de dispositivos que permitem implicar-se no trabalho, identificar-se com seus resultados, mobilizar-se psiquicamente sobre aquilo que a empresa representa". Como uma mãe, a empresa responde aparentemente ao desejo de ser preenchida completamente por um mesmo objeto. Mas a satisfação desse desejo é uma ilusão, pois crer nisso é o mesmo que confrontar-se com o medo de perder as gratificações, de não ser o trabalhador que a empresa espera, assim

[59] Os elementos textuais que estão entre aspas foram retirados de forma literal da entrevista com o gerente de RH da fábrica.

como uma criança tem medo de perder o amor e o carinho de sua mãe (GAULEJAC, op. cit., p. 227).

O gerente de RH afirma que para a posição que ele ocupa, bem como para toda a sua equipe, são necessárias algumas competências. A primeira competência exigida ao gerente é a "puracidade"[60] de negócios. Essa é a competência de entender o cliente, saber quais as necessidades do cliente. No que diz respeito à relação do RH com o cliente, a gestão gerencialista preocupa-se em canalizar as necessidades dos clientes sobre os produtos da empresa, além de transformar os trabalhadores em parceiros do desempenho. Nesse tipo de gestão, o trabalhador é considerado somente se for rentável (ibid.).

A segunda é a delegação, saber delegar atividades. É necessário definir quem da equipe de trabalho vai realizar cada atividade, levando em consideração as competências de cada um. A terceira é o relacionamento interpessoal, ter um bom relacionamento com as pessoas. Essa competência é necessária para que as pessoas enxerguem o gerente como um parceiro de negócios, como uma pessoa que quer ajudar e não somente como a pessoa que demite. Essa competência é importante, pois é a partir dela que as pessoas irão confiar no seu trabalho. Além dessas três competências, o gerente ressalta que é necessário também entender o processo de fabricação do papel, ou seja, entender do negócio da área em que se está envolvido.

Já segundo o gerente de produção e acabamento, para ele desenvolver bem seu trabalho é preciso primeiramente uma boa formação acadêmica, se possível em engenharia; ter experiência no ramo específico de produção, conhecer a tecnologia envolvida, o cliente, a parte técnica do produto de aplicação, ser proativo, ter uma visão estratégica (conseguir enxergar de maneira mais macro).

Nesse sentido, podemos concluir que a puracidade de negócios, o saber delegar tarefas e ter um bom relacionamento interpessoal, são as três principais competências para um gerente de recursos humanos da fábrica e ser proativo e ter visão estratégica as principais para um gerente de produção. Essas competências relacionam-se intrinsecamente com as requeridas aos trabalhadores.

As competências exigidas para os trabalhadores (as) variam desde atenção, responsabilidade e pro atividade para as funções de laboratório e raciocínio rápido, segurança, atenção, capacidade de resolver problemas, responsabilidade, bom relacionamento interpessoal,

[60] O termo puracidade de negócios refere-se a elementos importantes como: conhecer bem seu cliente e suas preferências, saber negociar, conhecer bem o produto que será ofertado entre outros elementos.

resistência e saber operar diversos equipamentos para as funções da máquina de papel. Observamos que as competências *atenção* e *responsabilidade* são as necessárias em todos os postos de trabalho. A questão de *segurança* também é bastante mencionada, visto que a fábrica trabalha com produtos químicos de alto risco e também com altas temperaturas.

> As habilidades necessárias são: **agilidade**, porque o pessoal da máquina precisa do resultado para saber se está tudo Ok no processo; **proativo**, não ter que esperar ninguém mandar fazer de novo, se tiver com algum problema no teste, a pessoa toma a iniciativa de fazer; **responsabilidade** com o trabalho, não fazer de qualquer forma o trabalho [...] (trabalhadora do laboratório). (grifo nosso)

> Habilidades. Tem algumas coisas que exigem, por exemplo um **raciocínio rápido**, você precisa estar pronto para agir, por que é tudo muito rápido e pelo fato de ser uma indústria qualquer perda, qualquer erro gera custo, gera muito custo, então você precisa estar **atento**. Relacionamento, por ser um local grande e pela gente trabalhar em equipe então, você tem que ter um **relacionamento legal** com as pessoas. Tem que ter uma certa desenvoltura para se relacionar. Exige um pouco de **esforço físico**, não é algo que você faça muita força, mas exige **resistência**, é uma jornada que você sai de lá cansado (trabalhador da máquina de papel). (grifo nosso)

O RH da empresa de papel utiliza o modelo de competências como uma de suas ferramentas no que diz respeito ao desenvolvimento de pessoas. Para isso, a empresa adotou o livro da *Korn Ferry International*[61], que possui 67 competências. É por meio deste livro que toda a multinacional atua. Para cada nível, seja o contribuinte individual (o trabalhador da produção), seja o supervisor de primeira linha, e também os gerentes seniores, todos têm um grupo de competências para o cargo. Então, se uma pessoa quer ser um gerente sênior, como sugere o gerente de RH, ele tem que analisar quais são as competências necessárias para o cargo de acordo com o livro e dessa forma desenvolvê-las.

O gerente de produção confirma em sua entrevista a utilização deste livro quando diz:

> Para ser gerente a empresa trabalha até com um livro [...] Lá tem muitas habilidades. Esse livro, ele tráz as habilidades que cada posição na empresa precisa ter mais fortemente. O livro tem um monte de habilidades, que serve desde um mero advogado, operador, supervisor... nesse livro a empresa seleciona as principais habilidades de um gerente, de um supervisor, de um gerente de RH. Com certeza a níveis gerenciais da empresa sempre vai aparecer alinhamento com a visão ou propósito da empresa, seria a pessoa enxergar e conseguir se alinhar, a parte relacionada à liderança, à característica de liderança das pessoas [...].

Segundo o gerente de RH, cada trabalhador, esteja ocupando o cargo que for, tem que escolher três competências para desenvolver durante o ano. O livro ajuda nesse processo, pois traz algumas sugestões de ações e soluções para serem trabalhadas. Assim, podemos concluir que o modelo de competências tem um papel extremamente relevante para o desenvolvimento de

[61] Livro mencionado pelo gerente de RH da fábrica.

todos os trabalhadores (as) da empresa, para os quais a ascensão profissional é apresentada como uma possibilidade facilmente alcançável e, no caso de insucesso, cabe ao trabalhador a responsabilidade por tal resultado.

Para a fábrica de papel, as competências são:

> Um conjunto de conhecimento, habilidade e atitude, [...] é o CHÁ, é assim... é como se fosse fazer um bolo, por exemplo: você tem a competência de fazer bolo? Ah, não sei. Então vamos lá. Conhecimento. Se eu te der uma receita, você vai ter o conhecimento. Ok? Mas você pode ter o conhecimento, pode ter a receita na mão e não ter habilidade para fazer aquilo. Ok? Agora você tem a habilidade. Você quer fazer, você vai colocar isso em prática, isso seria a atitude. Então, competências pra gente de acordo com cada uma delas aqui é quando você tem o conhecimento daquele assunto, você tem habilidade para fazer e tem atitude para entregar. (grifo nosso)

Essa definição mencionada pelo gerente de recursos humanos da fábrica é semelhante à definição do americano Richard Boyatzis (1982, apud., FLEURY; FLEURY, 2004, p. 45) que define a noção de competência como "um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho [..]". Também se assemelha com as conceituações de Neise Deluiz (2001b) e do Glossário de Termos Técnicos da OIT (2002). Ambos enfatizam os elementos: conhecimentos, habilidades e atitudes.

As competências são trabalhadas com todos os profissionais, inclusive com os trabalhadores da produção por meio de um programa chamado PDP (Plano de Desenvolvimento de Performance). Juntamente com o seu gestor, o trabalhador irá montar esse PDP. Nesse plano, estão presentes as metas que devem ser atingidas, metas de produção, de qualidade, de segurança, além das competências que cada trabalhador tem que desenvolver durante o ano. Os mesmos cargos exigem as mesmas competências. Essa reunião para montar o PDP é realizada a cada três meses e tem como objetivo avaliar o desenvolvimento das competências de cada trabalhador. Esse aspecto é inclusive, segundo o gerente de RH, um indicador para o operário ser promovido em uma oportunidade que venha a aparecer na fábrica.

Todos os trabalhadores (as) confirmaram na entrevista que a fábrica avalia o bom desempenho e as competências por meio das ferramentas *one on one* e PDP. Ambas as ferramentas são conversas realizadas entre o gestor e funcionário sobre como estão sendo desempenhadas as funções. O gestor aponta o que precisa ser melhorado e o que deve se manter. No PDP, além desses direcionamentos, o trabalhador (a) assinala quais as futuras funções a que ele (a) quer concorrer.

> A empresa tem o **one on one**. É uma reunião que nós temos que fazer diretamente com nosso supervisor. Onde é restrita essa reunião. São só mesmo os dois, onde ele vai falar o que eu preciso melhorar e onde eu tenho a oportunidade também falar onde eu me desenvolvi, onde me superei, o que eu acho que estou precisando melhorar. Então, é o momento da gente ter um feedback, de como eu estou, como a empresa me vê, onde eu preciso melhorar. É um programa que a empresa disponibiliza, é tudo registrado. Nós temos reuniões, e uma reunião dá sequência a outra. Então, tudo o que nós conversamos fica registrado. Na próxima reunião é comentado: Olha! Você tinha que desenvolver tal habilidade e eu vi que você superou, ou não vi, então precisa trabalhar mais (trabalhadora da máquina de papel).

> Olha, essa avaliação é feita através, por exemplo, do **PDP**, que é um programa de desenvolvimento e performance, que é onde você conversa com o seu gestor, sobre quais os seus objetivos, que função você quer aprender, o que você acha da sua área, fazer alguma reclamação. É o momento que você pode fazer suas reclamações e o gestor a dele também (trabalhador do laboratório).

O PDP nada mais é que uma das avaliações de desempenho que a fábrica utiliza com os seus trabalhadores. Por meio dele, a empresa pressiona constantemente os trabalhadores a se empenharem cada vez mais. Conforme ressalta Gaulejac (op. cit.) a ênfase no desempenho introduz no mundo do trabalho uma concorrência constante que exige dos trabalhadores o "sempre mais". O trabalho nesse contexto não consiste mais em realizar atividades predefinidas em horas, mas sim em realizar desempenhos. O necessário é ser mais rápido, mais preciso, mais ativo, mais concreto. Devemos ressaltar ainda que se o desempenho é avaliado apenas levando em consideração a lucratividade financeira, ele põe em funcionamento um ciclo infernal, no qual a melhoria contínua e acelerada da produtividade gera uma espiral que pode ter consequências destrutivas.

Na gestão gerencialista, o essencial não é mais o respeito pelas regras, mas sim o estímulo constante para realizar as metas definidas pela empresa. Nessa gestão, a qualidade não aparece como um instrumento de melhoria das condições da produção, mas como um instrumento de pressão para reforçar o produtivismo e a rentabilidade da fábrica. As palavras-chave de uma política de qualidade nesse tipo de gestão são: flexibilidade, comunicação, reatividade, motivação, mobilidade e empenho. São todas competências que revelam a necessidade de uma mobilização psíquica a serviço dos objetivos da empresa (GAULEJAC, op. cit.).

Segundo o gerente de RH, as competências na fábrica são divididas basicamente em dois grupos: as competências técnicas, que abrangem todos os conhecimentos, sejam teóricos ou práticos, necessários para a função a ser desempenhada e as comportamentais, que estão relacionadas ao saber ser e saber agir.

De acordo com a revisão da literatura sobre os principais tipos de competências, tanto a competência técnica quanto a comportamental estão em destaque. Na competência técnica está

presente, a experiência profissional, o saber tácito, a prática, o saber fazer e os conhecimentos específicos da função (ZARIFIAN, 1999; ARAÚJO, 2004; MANFREDI, 1998). Já na competência comportamental estão presentes as qualidades pessoais que envolvem tanto a personalidade como o caráter do trabalhador (MANFREDI, op. cit.). Além desses dois tipos mencionados pelo gerente da fábrica, temos como mais uma competência relevante, as competências básicas que se referem aos saberes adquiridos no período escolar (OIT, 2002).

Tanto as competências técnicas quanto as comportamentais são trabalhadas pela fábrica por meio de treinamentos. Eles utilizam o conceito 70/20/10, onde 10% dos treinamentos são ministrados em uma sala de aula, 20% é o que eles chamam de *Coaching* (aprendizado orientado) e os outros 70% são os chamados *on the job* (no dia a dia). O *Coaching* refere-se ao treinamento em que preferencialmente o gestor ajuda o seu subordinado a desenvolver as competências. Já o treinamento *on the job* é na prática, é no dia a dia que o profissional vai aprendendo certas atividades. Nesse sentido, podemos concluir que o RH da fábrica busca priorizar os treinamentos adquiridos na prática do serviço, além de procurar por meio de campanhas internas mostrar para os trabalhadores que eles não aprendem somente quando estão dentro de uma sala de aula.

Esse tipo de concepção de treinamento que privilegia o aprendizado *on the job* é uma das características do modelo de competências. O privilegiamento adquirido na prática do trabalho relaciona-se ao fato de que é melhor o trabalhador ir aprendendo suas atividades na própria rotina de trabalho, do que investir no conhecimento teórico. Cria-se com isso o lema "aprender a aprender", até porque o trabalhador em sala de aula é prejuízo para a empresa.

As justificativas desse lema são claramente expostas pela gestão gerencialista. Segundo Newton Duarte (2000), por exemplo, o primeiro posicionamento contido nesse lema tem relação com as aprendizagens que o individuo realiza por si mesmo. Esse tipo de aprendizagem, na qual está ausente a transmissão de conhecimentos e experiências por outros indivíduos, é o mais desejável. O "aprender sozinho" estaria ajudando no desenvolvimento da autonomia do profissional, enquanto que o "aprender por meio de outra pessoa" não produziria a autonomia e até seria um obstáculo para a mesma.

Segundo o gerente de RH, um trabalhador qualificado para a fábrica deve ter primeiramente um comportamento seguro, ou seja, trazer a questão da segurança como um valor; possuir um conhecimento técnico da produção de papel e ser uma pessoa engajada, respeitar o próximo, ser um protagonista da sua própria carreira. Nesse sentido, a empresa não vai direcionar o profissional para essa ou aquela posição, é o próprio trabalhador que tem que mostrar para onde

ele quer ir. A fábrica vai dar oportunidades e cabe ao trabalhador alcançá-las, ou seja, o trabalhador tem que ter iniciativa. Percebe-se aqui de maneira mais enfática a postura gerencial já comentada anteriormente de apresentar a ascensão profissional como uma possibilidade facilmente realizável, que depende apenas da vontade do trabalhador.

Podemos relacionar essa colocação do gerente de RH com a questão ressaltada por Vincent de Gaulejac (op. cit.), sobre a importância que a gestão de si mesmo tem nesse novo modelo de gestão de trabalho. Segundo o autor, na ideologia da realização de si mesmo, o homem tem que desenvolver seu potencial para colocá-lo em sinergia com os objetivos de rentabilidade da empresa. Observamos aqui uma concepção subjetivista da ação, na qual a eficácia do individuo na vida ou seu desempenho no trabalho são determinados antes de tudo pela qualidade de suas relações consigo mesmo e com o meio ambiente em que está inserido. Uma excelente gestão de si mesmo é o fator-chave para o sucesso, tanto do indivíduo como da empresa. O indivíduo, centrado em si mesmo, esquece-se de interrogar sobre o funcionamento da empresa, principalmente sobre a violência que nela reina.

O gerente de RH afirma que todos os trabalhadores da unidade de Três Lagoas são qualificados, pois a fábrica investiu durante dois anos em formação técnica[62]. Essa visão é corroborada pela maioria dos entrevistados (as), em que o trabalho realizado na fábrica é qualificado, porque exige um conhecimento de todo o processo de produção e da função a ser desempenhada. Um trabalhador recém-contratado não daria conta de controlar os equipamentos em pouco tempo, conforme explicita a entrevista abaixo:

> Porque, com a carga de conhecimento que você adquiriu em cursos normais você não consegue desempenhar as coisas lá dentro, você precisa de um conhecimento muito específico, tanto que o curso técnico te dá base, mas geralmente os cursos internos da própria empresa. Porque são coisas muito especificas, como é uma parte de papel, não é um emprego que tem em todo lugar, então o conhecimento é muito especifico (trabalhador da máquina de papel).

Somente a trabalhadora do laboratório discordou, visto que a sua atividade é bem simples e qualquer pessoa conseguiria fazer tendo um pouco de treinamento, como se verifica na declaração abaixo:

> É um trabalho bem simples, tanto que tem pessoas que trabalham com a gente hoje que não têm um curso técnico, não têm o conhecimento de todo o processo, como funciona e a pessoa consegue se dar bem com a função. Devido o procedimento que eu falei. Tá tudo em normas, então é aquilo que tem que ser seguido, não pode fugir daquilo, aprendeu, acabou (trabalhadora do laboratório).

[62] Essa formação técnica foi ministrada nos anos de 2007 e 2008 por meio de uma parceria entre as fábricas de celulose e papel e o sistema S de ensino da cidade de Três lagoas.

A fábrica qualifica seus profissionais por meio de treinamentos utilizando o Programa Capacitação. Esse programa é destinado a todas as áreas do setor de produção de papel. Segundo os trabalhadores (as) a maioria dos treinamentos é focada na atividade a ser desempenhada. Depois desses treinamentos para a função, os operários fazem todos os anos reciclagens. Os trabalhadores (as) da máquina de papel são os que têm mais treinamentos, devido à maior rotatividade do setor. Já as outras áreas, só quando altera algum equipamento ou quando ocorre a reciclagem anual obrigatória[63].

Sobre este assunto, o gerente de RH volta a mencionar que a maioria dos treinamentos é direcionada para a parte técnica, específica para a operação da atividade a ser desempenhada. O treinamento formal, aquele que é ministrado dentro da sala de aula tem uma duração média de um dia de trabalho no mês por pessoa. Os conteúdos desses treinamentos também estão voltados para o manejo de produtos ou maquinários utilizados na produção. Também a questão comportamental é um dos conteúdos trabalhados nesses treinamentos. Com relação a esta última questão, o gerente busca trabalhar as competências, que de uma forma geral estão aparecendo nas avaliações de desempenho e ainda não foram alcançadas por completo. As citadas por ele foram: gestão de conflitos, relacionamento interpessoal e comunicação.

Segundo o gerente de RH, para cada função ou cargo, são treinadas três pessoas durante três meses. Os trabalhadores mudam seu horário de turno para o horário administrativo, onde tem a supervisão. No final desse período, eles fazem uma prova técnica e são avaliados por um comitê que é composto por todos os líderes das áreas e o RH. Depois é escolhido um trabalhador, o mais apto dentre os três e surgindo uma vaga ele é promovido. Nesse sentido, podemos observar que a fábrica busca um trabalhador polivalente, que possui uma aprendizagem rápida, que possa passar facilmente de uma função para outra.

O gerente de produção ressalta na sua fala a presença de 5 trabalhadores polivalentes que estariam cobrindo esses operadores que recebem treinamentos mencionados acima. Esses 5 trabalhadores são chamados de operadores de treinamentos. Na máquina de papel são 3 e no acabamento são 2. Dois dos três operadores da máquina de papel são de número 3 (podem operar todas as posições) e um de número 1 (pode operar 3 ou 4 posições).

[63] A reciclagem é um segundo treinamento sobre o que já foi estudado, porém com uma carga horária menor comparada com o primeiro treinamento.

> Esses operadores (3 e 1) são utilizados para treinar os outros. Então, eu preciso treinar o primeiro assistente para condutor. Então, eu pego esse operador 3 coloco ele por dois meses operando como primeiro assistente e desloco o primeiro assistente para ser treinado como condutor. Aquele operador que saí para treinar, ele não fica no turno, ele fica durante o horário administrativo, porque o técnico o treina. Ele acompanha as cinco equipes. Ele tem todo um treinamento teórico primeiro que começa por segurança, faz prova de segurança, depois um treinamento técnico conceitual em sala de aula e depois um treinamento assistido pelos supervisores [...] E se não tem ninguém treinando, esses operadores números 3 e 1 ficam na área administrativa. Aí tem alguma coisa de 5S, qualidades, mas na verdade eles não conseguem, eles ficam só cobrindo gente para treinar e tem sempre gente treinando.

Nesse momento, vale retomar a discussão apresentada na revisão da literatura sobre a questão da polivalência. A pesquisa realizada por Noela Invernizzi (op. cit.) nos variados ramos de produção mostra a existência de mais de uma forma da polivalência. Queremos ressaltar aqui a forma que leva a uma ampliação e aprofundamento dos conhecimentos sobre a produção, visto que é essa a apresentada na fábrica de papel. No entanto, este tipo de polivalência não é sinônimo de uma melhor qualificação ou melhor trabalho.

Segundo a autora, essa forma de polivalência foi observada na indústria petroquímica e pode ser chamada de polivalência multiqualificante. Essa polivalência refere-se à supervisão do processo de produção automatizado pelas equipes de trabalho. Cada equipe realiza o controle das diferentes variáveis, dos problemas e correções sempre com o predomínio das atividades cognitivas sobre as manuais. Nesse sentido, o trabalhador tem uma visão do conjunto do processo em que está inserido, podendo assim, intervir, resolver problemas, propor soluções para os entraves que surgirem no processo. É necessário o operário cuidar ao mesmo tempo da produção, da manutenção e da qualidade do produto (ibid.).

Segundo os trabalhadores (as), o perfil de profissional que a fábrica busca é o de uma pessoa que tenha facilidade de se adaptar, seja proativo, desenvolva sua função com segurança, seja comprometida e engajada, saiba trabalhar em equipe, tenha uma capacidade de aprendizagem rápida, de fácil relacionamento, que busca conhecimento e segue as normas da empresa. Já os gerentes mencionaram que o perfil de trabalhador que a fábrica preza é o de uma pessoa que tenha primeiramente a questão da segurança como valor, uma pessoa ética, responsável, engajada, comprometida, proativa, criativa, mas acima de tudo de uma pessoa que se identifique com os valores da empresa, porque segundo ele, se a pessoa se enquadra nos valores da empresa, na maneira como ela trabalha, o restante acontece naturalmente. Identificamos que a segurança, o comprometimento, engajamento e proatividade são os principais requisitos para os

trabalhadores (as) da fábrica. Estes elementos são bem parecidos com os já mencionados na revisão da literatura.

Com relação ao comprometimento, Gaulejac (op. cit.) vai mencionar que ele é a chave do sucesso. Nessa nova gestão é necessário suscitar o comprometimento de todos, no cotidiano, principalmente dos trabalhadores que estão ocupando cargos superiores, a fim de reforçar a adesão pessoal de todos da empresa. Esse tipo de visão comporta, segundo o autor, o sentimento de que o sucesso da empresa depende antes de tudo do comprometimento de todos. Nesse sentido, se o comprometimento é a chave do sucesso, sua ausência é a causa do fracasso.

Sobre a questão da ética e da moral, o autor afirma que a gestão, por essência, não pode ser moral. Isso não significa que o gerente, também como trabalhador não procure ter um comportamento moral, mas diante de uma tensão a manutenção de seu emprego lhe exigirá uma opção pela empresa. Assim, os discursos sobre ética e moral presentes nas empresas possuem apenas uma função ideológica, destinada a favorecer a adesão pessoal (ibid.).

7.3 *Organização do trabalho, política de promoção, demissão e admissão e relação com o sindicato*

Segundo o gerente de produção e acabamento, o trabalho é organizado em 5 equipes de turno para a produção identificada pelas letras: A, B, C,D,E e F. Na equipe também tem um mecânico, um eletricista de turno e uma equipe de manutenção. Na máquina de papel, as equipes são compostas por 10 pessoas mais o supervisor; no acabamento, são 8 pessoas mais o supervisor. Dentro dessas equipes existem posições diversas. Para cada posição é um trabalho. O turno é 6 por 4, ou seja, são seis dias trabalhados e 4 de folga. No período de férias isso muda, pois a equipe sai inteira de férias. Então, nesse período o turno é de 6 por 2.

Segundo um trabalhador da máquina de papel o trabalho em equipe é positivo, principalmente quando acontece uma quebra da folha de papel.

> Ah! Funciona assim, eu posso dar um exemplo: quando dá uma quebra, a gente chama de quebra de máquina, que é quando para de produzir, cada um sabe qual é a sua função após a quebra [...] o legal da equipe é que como tem a rotatividade muito grande de função, quando as pessoas são promovidas, e as vezes uma pessoa tiver dificuldade em certa parte, sempre vai ter uma pessoa que já trabalhou naquela área, pra poder ajudar. Então, sempre há esse ciclo, é sempre assim. Todo mundo se ajuda muito pra poder chegar ao resultado. A questão da equipe, eu acho que o ganho maior é essa rotatividade, que tem lá dentro sabe.

Já segundo uma trabalhadora da máquina, o trabalho em equipe também funciona como uma avaliação dos próprios operários sobre a atividade desempenhada pelo colega de trabalho. Ou seja, além da avaliação realizada pelo gestor, os trabalhadores avaliam suas atitudes e as dos companheiros da equipe.

> Isso, mas nós temos é o trabalho em equipe. É, se eu tô fazendo um trabalho em campo e um profissional se aproxima, nós somos treinados a reparar o profissional que tá trabalhando perto da gente. Então, a gente avalia em tudo: segurança, proteção. Se ele tá correto, postura correta. Nós temos uma ferramenta também muito importante que nos ajuda a manter isso. A empresa tem o sistema de Positivo. Então, toda vez que nós vemos um companheiro fazendo uma coisa errada, nós temos por obrigação chegar nele, conversar, adverti-lo. O Positivo, que seria, tipo assim, um alerta para os demais funcionários que tá na máquina.

Observa-se, portanto que o trabalho em equipe visa não só a permitir que os trabalhadores auxiliem uns aos outros, mas também que se vigiem e se avaliem contando com uma ferramenta específica para o desenvolvimento desse tipo de vigilância. Evidentemente, os efeitos desse tipo de gestão sobre a união dos trabalhadores não são inócuos.

O gerente de produção mencionou que a companhia tem a visão de "aplicar a melhor tecnologia com custo beneficio". Segundo ele, existem tecnologias mais avançadas para varias etapas do processo químico de produção de papel. No entanto, o investimento nesse tipo de tecnologia é tão alto que para a nossa realidade não dá retorno. Este investimento também não é necessário, visto que o foco da fábrica de Três lagoas não é produzir um papel de ultima qualidade, já que para isso existem outras empresas especializadas. Porém, ao comparar as unidades fabris da companhia no Brasil, a máquina de papel da fábrica de Três Lagoas é a mais sofisticada e atualizada.

Esse tipo de tecnologia utilizado pela fábrica tem um efeito sobre a qualificação dos trabalhadores (as), já que um operador tem que ter uma formação que o possibilite usar a informática, porque o processo é todo automatizado. Segundo o gerente de produção, a máquina de papel de uma das unidades do Estado de São Paulo tem muita coisa analógica. Já na unidade de Três Lagoas são utilizadas telas de touch screen, alguns equipamentos mais avançados têm até mapeamento. Tem coisas que é necessário só conectar na máquina, no computador com o software para ler as falhas. Nesse sentido, as tecnologias aplicadas exigem das pessoas no mínimo o 2º grau de escolaridade.

> O operador hoje, ele tem que ter uma formação que o possibilite usar a informática, porque o processo é automatizado. A máquina de papel do Estado de São Paulo tem muito mais coisa analógica, um botão que gira, coisa que é na chave e aqui você já tem na máquina de papel tela de touch screen que você aplica, você tem que entender o conceito das coisas, uma medição de tensão, uma válvula de controle, as vezes tem alguns mais avançados, tem mapeamento. É claro que a gente contrata um ajudante de produção e ele não precisa estar capacitado para tudo isso. Você vai formando ele aqui. Se exige mais do que se exigia há 30 anos. Há vinte anos era mais mecânico. Na área de acabamento é bem automatizado também. Tem coisas que você tem que conectar na máquina, no computador, no notebook com software para ler as falhas. As tecnologias aplicadas exigem das pessoas um patamar com no mínimo 2º grau.

No entanto, com toda essa automatização do processo de produção cabe ao trabalhador (a) somente supervisionar os equipamentos. Sua intervenção só é necessária quando acontece um problema. Fora isso, a máquina faz todo o processo sozinha.

> É porque quando tá tudo normal, é bem simples, a máquina faz tudo sozinha. A gente só tem que acompanhar, supervisionar [...] (trabalhador da máquina de papel).

> Você chega lá e faz um check list que tem umas 5 ou 6 páginas, aí você vê lá a pressão de cada coisa. Se a máquina está funcionando bem você faz só isso. Às vezes acontece de um inseto entrar na parte de prensagem da folha e quebrar essa folha. Aí o que a gente faz? Aí a gente tem que limpar a máquina e tem que passar a folha de novo e aí é um trabalho bem manual mesmo (trabalhador da máquina de papel).

A política de promoção da fábrica é por meritocracia, como afirma o gerente de RH:

> A promoção é por meritocracia. Então, a gente fala assim, primeiro faz, faça por merecer que você é recompensado. Então, a nossa política é por meritocracia, de promoção e de enquadramento também de aumentos salariais. Então são as pessoas que dão resultados, as pessoas que têm engajamento, que atuam da forma que a empresa espera, ela é sim reconhecida por isso.

Os profissionais são promovidos quando acontece um desligamento, uma aposentadoria ou quando eles observam que a pessoa já alcançou uma maturidade profissional. Dependendo da posição que o profissional aposentado ocupava, isso significa várias promoções. Também, se um trabalhador ocupa um cargo, por exemplo, de gerente Junior, mas a sua responsabilidade aumentou, ele já tem qualificação e desenvolveu as competências necessárias, ele já pode ser promovido para ser gerente pleno. Segundo o gerente de RH, a fábrica funciona muito bem com o método da "escadinha". Abriu uma vaga, os profissionais vão subindo, subindo até sobrar a vaga lá embaixo. Dessa forma, a fábrica buscará somente o cargo de entrada, que é o de ajudante.

A política de admissão da fábrica é bem diferenciada, visto que praticamente não são abertas vagas de emprego para o mercado local. Isso se dá porque a fábrica primeiramente dá preferência para os trabalhadores que já se capacitaram dentro da fábrica, por meio do Programa de Capacitação. Caso o profissional ainda não esteja capacitado, faz-se um recrutamento interno,

em que todas as unidades da empresa enxergam as vagas e podem se candidatar. Não havendo ninguém em nenhuma das unidades da fábrica, somente aí é aberto para o mercado local.

Já com relação à demissão, o gerente ressalta que esta acontece por três fatores: segurança, quando a pessoa não preza pela segurança, não age com segurança; performance, quando a pessoa realmente não está rendendo, não está entregando o que precisa ser entregue; e comportamento, quando a pessoa tem uma atitude inadequada. Segurança seria o maior motivo para as demissões, porém isso só acontece caso a situação seja insustentável e até esteja colocando a segurança de outras pessoas em risco.

Contudo, o gerente ressalta que a empresa não gosta de demitir ninguém e que para eles é mais barato financeiramente recuperar um trabalhador interno do que contratar um externo.

> A empresa ela, muito pelo contrario, a gente parte do pressuposto que é muito mais barato a gente tentar recuperar uma pessoa, barato mesmo financeiramente, do que buscar alguém de fora, e contratar. Então, é muito mais fácil eu pegar você, às vezes você não tá rendendo aqui, não tá rendendo lá, tem algum problema de comportamento, é melhor eu traçar um plano de desenvolvimento pra você do que te demitir e contratar alguém.

Segundo todos os trabalhadores (as) entrevistados, a fábrica tem um plano de carreira. Esse plano chama-se PDP (já mencionado acima).

> A gente chama de **PDP**, é isso que eu falei. Você traça por onde você quer ir. Tipo, eu chego lá e digo eu quero ser o gerente da fábrica. Aí têm lá do lado: qual as competências de um gerente? Ele tem que falar duas línguas, o gerente tem que ser formado, seja em administração ou engenharia. Aí eles fazem a meta. E conforme você vai desenvolvendo as competências você pode concorrer às vagas (trabalhador da máquina de papel).
>
> Outra coisa sobre o plano de carreira é que o **PDP** você tem a opção de apontar os caminhos que você quer seguir. Nesse bate papo com o seu supervisor, ele vai te apontar o que você precisa fazer para melhorar e conseguir seguir aquele caminho (trabalhador da máquina de papel).
>
> Tem. Nós chamamos de **PDP,** que você junto com o seu gestor tem tipo de um questionário que no começo é parte de segurança, parte teórica, parte prática, comportamental. São perguntas que junto com o meu gestor eu vou me avaliando, me autoavaliando, vendo o que eu tenho que melhorar, o que está bom, o que eu tenho que manter. Aí eu digo se eu tiver interesse de ir para uma próxima função. Eu digo qual (função) eu quero e aí ele vai me orientar dizendo: você precisa começar a desenvolver este tipo de habilidade, uma teoria que este cargo exige para você chegar lá (trabalhadora do laboratório).

Já o gerente de RH adverte as empresas que dizem ter um plano de carreira. Para ele, isso é tudo uma "balela", pois não existe nenhuma empresa que tenha plano de carreira. As empresas dão oportunidades para os seus trabalhadores, mas o profissional é o protagonista da sua carreira, é ele que vai fazer por merecer. Esse tipo de estratégia é destacado por Gaulejac (op. cit.) na

gestão gerencialista, visto que a luta pelos lugares é naturalizada. Ela é considerada como necessária e útil: o melhor é o vencedor. A força desse modelo de poder é evidente. Ele se apresenta como justo, pois não é a empresa que, definitivamente, se torna responsável pelo lugar atribuído a cada um, mas sim o "mérito" de cada um, que é considerado como determinante do lugar ocupado.

Assim, o trabalhador que perde seu lugar, ou que não consegue a posição que ambiciona, só pode culpar a si mesmo. Se os outros são melhores, é normal que sejam escolhidos. Aqui, a lógica do mercado se impõe na gestão dos recursos humanos. A concorrência entre os trabalhadores leva-os a depositar toda a sua atenção sobre os desempenhos de uns e de outros e enfraquecer as críticas sobre os desempenhos do sistema de organização (ibid.).

Gaulejac (ibid.) ainda ressalta que a insuficiência de resultados e a inaptidão profissional são os motivos mais utilizados para desqualificar as pessoas, esperando assim desencorajá-las a buscar o recurso da justiça. A técnica consiste em culpabilizar os trabalhadores, criticar incessantemente seu comportamento, dar-lhes objetivos inacessíveis, avaliá-los de forma negativa, até que peçam demissão, ou não estejam mais em condição de reagir. Confrontados com a perda do emprego e da autoestima, muitos desfalecem, sem compreender o que lhes acontece. Para os que permanecem, não se trata de se adaptar a outro mundo, e sim de aceitar viver na adaptabilidade e na insegurança.

A remuneração dos profissionais da produção é fixa, ou seja, os trabalhadores que executam a mesma função recebem a mesma quantia. A empresa chama isso de cargo de tabela, que não tem alteração. Já os cargos administrativos e de liderança não são fixos, por exemplo, dois analistas de RH Junior podem ter salários diferentes. Eles chamam isso de faixa salarial. Nesse sentido, podemos concluir que nas áreas administrativas e de liderança, a cobrança por resultados e por desenvolvimento de competências é muito mais intensa, visto que o desempenho está ligado diretamente à remuneração e consequentemente à permanência no emprego. Isso não elimina a cobrança por resultados dos profissionais que estão na produção, até porque a política de promoção é por meritocracia.

Outro assunto importante perguntado aos trabalhadores (as) foi sobre a participação no sindicato da fábrica. Segundo um dos trabalhadores, o sindicato iniciou suas atividades no ano de 2008 e os seus representantes foram indicados pela própria gerência. Os representantes sindicais da fábrica de papel de Três Lagoas são trabalhadores mais antigos, vindos de outra unidade fabril da companhia.

> Para você ter uma ideia as pessoas que vieram para o sindicato, porque aqui não tinha sindicato, as pessoas são indicadas pela empresa, eles são trazidos pela empresa.

Outro trabalhador da fábrica mencionou a palavra "comprado" quando se referiu ao sindicato. Na verdade segundo ele, os "comprados" são os próprios trabalhadores da fábrica e não o sindicato em geral. Os trabalhadores são pressionados psicologicamente pela empresa a aderirem ao que é melhor para ela e assim permanecerem empregados.

> Ah! O atual sindicato eu considero comprado, existe pessoas lá dentro que são amigos nossos. Eu sei que em reuniões têm pessoas que brigam, mas não têm tanta voz. [...] a empresa, ela tem um trabalho gigantesco, a parte de RH em cima das pessoas. Sabe? E isso não é nem tanto o sindicato, mas as próprias pessoas da empresa são meio compradas, não formalmente, mas com aquela pressão psicológica do dia a dia. Do tipo: a empresa é a melhor do mundo, se você sair dali, você nunca vai ter mais nada na sua vida ou que a empresa está te dando a melhor coisa que tem. Sim, a empresa ela consegue ser melhor em alguns detalhes para conseguir fazer toda essa chantagem.

Com relação a esta última fala não nos surpreendemos, visto que, sendo o sindicato constituído por pessoas indicadas pela própria gerência, como mencionado acima, não se espera outra coisa, a não ser pequenos ganhos para conformar os trabalhadores. Também ressaltamos que nesta nova gestão de trabalho o foco é o indivíduo e não o coletivo, por isso a própria luta da categoria é atenuada. A luta agora é mais individual para ocupar uma melhor posição e ter melhores condições de trabalho. Nesse sentido, o sindicato da categoria tem a função de apaziguar os trabalhadores, visto que, lutas coletivas dificilmente serão travadas para alcançar as reivindicações trabalhistas.

Dos entrevistados, somente um trabalhador mencionou fazer questão de ser sindicalizado. Os outros disseram que contribuem, porque foi votado em assembleia e porque o sindicato oferece espaço de lazer dos funcionários. No entanto, ressaltamos que parte desse desinteresse refere-se à ausência de um sindicato ativo, com poder crítico e também à pressão psicológica realizada pela gerência quanto à empregabilidade e ao processo de sucessão, já que a empresa promoverá o trabalhador (a) que tiver um bom desempenho e comprometimento.

Atualmente o sindicato do setor de celulose e papel de Três Lagoas atende os trabalhadores das três fábricas da cidade. A contribuição mensal dos trabalhadores (as) é de 0,5% do salário.

7.4 A dimensão de gênero

Segundo os gerentes de RH e produção, existem diferenças em relação às competências e sua ligação com o cargo. Há competências padrões para todos os cargos, no entanto, conforme você vai crescendo hierarquicamente, consequentemente as competências exigidas também aumentam. As competências padrões são: todas as ligadas à segurança, integridade e confiança, foco no cliente e orientação para resultados. O gerente utilizou para diferenciar as competências em relação aos cargos, a comparação entre o setor de produção de papel com o setor de RH.

> [...] Por exemplo, de uma área produtiva e de uma área administrativa. Uma área produtiva ela é... é necessário muito mais competências técnicas do que na área administrativa. Então você pode colocar aí que é gestão de processo na área de produção de papel; orientado para a ação, porque, como é uma área produtiva a pessoa tem que fazer a todo momento; é uma que a gente fala que é aptidões funcionais e técnicas, uma capacidade de aprendizagem rápida. Aí se a gente pegar uma área do RH, administrativa, você tem que ter uma gestão de conflitos que você lida com isso o tempo inteiro; lidar com ambiguidade e habilidade para ler pessoas. [...]. (Grifo nosso)

Já em relação à ligação das competências com o sexo masculino e o feminino, ambos mencionam não haver diferença. Segundo eles, as competências exigidas para os trabalhadores e para as trabalhadoras são as mesmas. Os trabalhadores (as) entrevistados também afirmam essa inexistência.

> Não, não tem diferença. Tanto é que eu trabalho junto com uma das únicas moças, eu trabalho com ela, a gente faz o mesmo trabalho. Tanto é que quando às vezes ela precisa faltar, eu que a cubro, ou se eu falto, ela me cobre. Tipo assim, ela fica responsável pela parte de aditivo e eu do preparo de massa[64], só que é uma coisa muito em conjunto, sabe. Eu tenho que saber o trabalho dela e ela saber o meu, a harmonia é muito assim. Não tem diferença alguma (trabalhador da máquina de papel).

Os gerentes ainda ressaltam em suas falas a presença da mulher na produção.

> Tanto que hoje, das fábricas, a fábrica que mais possui mulher é a fábrica de Três Lagoas. Então, não tem um só cargo hoje na empresa que a gente fala esse é pra homem ou para mulher. Obviamente tem alguns cargos que são mais pesados, que exige um pouco mais fisicamente de uma pessoa, mas mesmo assim nós temos mulheres que possam fazer e a gente dá ferramentas para que elas façam. Então invés de você carregar, por exemplo, um tubete de 5 quilos, você tem um carrinho lá, você coloca no carrinho e puxa com o carrinho (Gerente de RH).

> A gente começou aqui com mais mulheres do que nas outras unidades. Nas outras unidades na máquina de papel praticamente não tem mulher. [...] No laboratório tem bastante mulheres, desde a coordenadora, até a assistente. [...] O maior número de mulheres estão no laboratório e no acabamento. E os homens estão na máquina de papel (Gerente de produção).

[64]O entrevistado refere-se ao trabalho desenvolvido em dois equipamentos que fazem parte da mesma máquina: no primeiro adicionam-se produtos químicos à pasta de celulose e no segundo os produtos são misturados.

Essas falas não resistem, contudo à observação cuidadosa da organização do trabalho na fábrica. Em primeiro lugar porque o próprio gerente de RH explicita que as mulheres estão concentradas no acabamento e no laboratório, onde o trabalho é mais simples. Segundo que na máquina de papel a concentração é de homens. Há apenas 1 mulher por turno operando no setor. Além disso, as trabalhadoras da produção estão ocupando uma única função, conforme mencionado na fala abaixo:

> As mulheres que a empresa contratou para a máquina foram cinco. Essas cinco ficaram responsáveis pela parte do aditivo. Então, o turno é composto por onze profissionais. Desses onze, uma era mulher, que tava no aditivo.

Finalmente há que se considerar ainda que os trabalhadores com mais acesso a treinamentos são os que estão na máquina, onde a concentração dos homens é muito grande (10 homens para cada mulher).

Também devemos levar em consideração que os setores onde se encontram uma quantidade maior de mulheres trabalhando não é o de produção e sim o de RH como costuma ocorrer nas indústrias em geral. Na produção, a mulher está presente mais na área de acabamento, onde o trabalho é totalmente sem conteúdo e nos laboratórios químicos e físicos[65], onde o trabalho demanda certo cuidado, por conta da manipulação de vidrarias, mas é também destituído de conteúdo como esclarece a fala da trabalhadora do laboratório anteriormente citada. Ou seja, existe o mesmo tipo de segregação observado nas indústrias em geral como já mencionado no capítulo III.

Um aspecto importantíssimo observado na visita que realizamos na fábrica foi a presença praticamente unânime de homens ocupando os cargos de liderança. Observamos somente uma mulher nesse cargo, que era responsável pelos laboratórios. Nesse sentido, enquanto o gerente vê como positivo, o fato de a unidade de Três Lagoas ser a planta com o maior número de mulheres trabalhando, salientamos que ainda existe uma resistência em que a mulher ocupe cargos de liderança, visto que, mais uma vez, ela está em patamares abaixo dos do homem.

Outro fato importante é que as duas trabalhadoras entrevistadas permanecem na mesma função desde quando entraram na fábrica. Já os trabalhadores, somente o do laboratório continua na mesma função, já que a área do laboratório é muito pequena e possui poucos cargos, o que dificulta a promoção. No entanto, dos trabalhadores que conseguiram ascender nessa área todos são do sexo masculino. Um dos trabalhadores da máquina de papel já subiu 6 posições desde quando entrou, há 6 anos. A trabalhadora da máquina de papel mencionou a dificuldade de uma

[65] Como se observou na visita à fábrica.

mulher traçar um plano de carreira nesse setor, visto que as áreas para a promoção são a rebobinadeira (que exige esforço físico) e o laboratório (que praticamente não tem rotatividade).

> Nós mulheres na máquina, nós realmente temos uma dificuldade ali de traçar um plano de carreira. Mas temos (uma colega) que já está treinada e agora é ter tempo pra que uma vaga da rede surja e ela realmente tenha condições de concorrer. É igual eu falo pra ela, a gente torce por ela conseguir, porque ela realmente, ela quer entrar lá (área da rebobinadeira). Então é aguardar. Nós mulheres ainda não tínhamos colocado em PDP pra mudar de cargo. Então ela foi a primeira, colocou, recebeu o treinamento. Eu acredito que agora na próxima abertura de vaga ela vai concorrer, mas, não tenho certeza que ela consiga pegar. Justamente porque, eu vejo assim, a empresa ela vê que lá também precisa de força. Então ela não pode pegar um profissional, por ali, e esse profissional adoecer com pouco tempo.

Com relação à responsabilidade pelos trabalhos domésticos, observamos que as duas trabalhadoras entrevistadas continuam como responsáveis por esses afazeres. Mais uma vez destacamos a permanência desse tipo de trabalho voltado para o sexo feminino, como mencionado no capítulo III. A mulher está cada vez mais presente no mundo do trabalho, no entanto as tarefas domésticas continuam sendo sua responsabilidade. Neste aspecto, não vemos muitos avanços.

7.5 *Os programas para o desenvolvimento dos trabalhadores (as)*

A fábrica possui alguns programas na área de RH desenvolvidos de acordo com a necessidade de cada profissional (quadro 1). Esses programas, segundo o gerente, têm o intuito de dar a eles todo o suporte e acompanhamento necessário para seu pleno desenvolvimento. Os programas são: programa jovens talentos, one-on-one, programa de desenvolvimento de líderes, programa próximos passos, plano de desenvolvimento e performance, programa young leaders, pesquisa de engajamento, people council, my-learning, assistência educacional e idiomas, programa de capacitação, programa de aprendizagem e hay people leardership. A função do gerente de RH na fábrica é gerenciar para que esses programas aconteçam dentro da unidade de Três Lagoas.

QUADRO 2. PROGRAMAS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA[66]	
ONE-ON-ONE	Consiste em uma conversa particular entre gestor e profissional, pré-agendada e sem muita formalidade. É o momento de falar sobre desempenho, desenvolvimento e carreira, além de uma ótima oportunidade para definir objetivos, fechar acordos, rever compromissos e abordar outros assuntos relevantes. Dessa forma, o propósito desse programa é melhorar a performance dos funcionários, com diretrizes para que ele desenvolva suas habilidades, aprimore seus conhecimentos e torne seu ambiente de trabalho mais agradável.
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES	Programa focado na formação de líderes com o objetivo de apoiar o desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais necessárias para o cumprimento dos desafios estratégicos e de crescimento da empresa.
PROGRAMA PRÓXIMOS PASSOS	Prepara os profissionais para a transição de carreira. O programa contribui para a construção de um projeto pós-carreira, tendo como base a identidade das motivações pessoais e expectativas para o futuro.
PLANO DE DESENVOLVIMENTO E PERFORMANCE (PDP)	Por meio desta ferramenta, os profissionais apontam as competências técnicas e comportamentais que se comprometem a desenvolver ao longo do ano, além de registrarem suas metas e interesses de carreira.
PROGRAMA YOUNG LEADERS	Programa focado no desenvolvimento acelerado de jovens potenciais com o objetivo de ampliar a visão de negócios, formar líderes agentes de mudanças e proporcionar a eles uma visão sistêmica do negócio.
PESQUISA DE ENGAJAMENTO	Trata-se de uma pesquisa realizada globalmente, que tem por finalidade mensurar a qualidade do ambiente de trabalho com base na percepção dos profissionais. Medir engajamento significa buscar um ambiente de trabalho no qual os profissionais possam contribuir da melhor maneira possível em suas atividades e

[66] Informações retiradas do site da empresa e da entrevista com o gerente de RH.

	sintam-se parte fundamental do negócio.
PEOPLE COUNCIL	É um conselho formado por gestores de cada unidade/diretoria que se reúnem periodicamente para analisar e tomar decisões estratégicas sobre carreira, capacitação, assistências e reconhecimentos, alinhando o desenvolvimento com os objetivos da empresa.
MY-LEARNING	É uma plataforma de treinamento online que oferece cursos para todos os profissionais da empresa. Os cursos são feitos de forma individual e são disponibilizados para os profissionais apenas dentro da empresa, com acesso à intranet. Com esta ferramenta, cada pessoa pode aprender de acordo com as suas necessidades, em seu próprio ritmo.
ASSISTÊNCIA EDUCACIONAL E IDIOMAS	Oferece aos profissionais, com no mínimo 1 ano de empresa, a possibilidade de concorrer à bolsa de estudos. Esta bolsa tem o objetivo de proporcionar auxílio para desenvolvimento educacional ou em idiomas, de acordo com as atribuições do profissional relacionado às necessidades do negócio.
PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO	Provê a capacitação de profissionais operacionais, conforme as competências necessárias para o desempenho na função. Além disso, certifica profissionais operacionais capacitados através do seu desenvolvimento na função que ocupam.
PROGRAMA DE APRENDIZAGEM	É um programa voltado para o público administrativo, onde a empresa enxerga quais são as competências que ainda precisam ser desenvolvidas de uma forma geral, montando assim treinamentos que podem ser online ou presenciais.
HAY PEOPLE LEARDERSHIP	São momentos que acontecem geralmente a cada bimestre, onde os profissionais podem conversar abertamente, tirar dúvidas, com qualquer liderança da empresa. É um momento para troca de experiência.

De acordo com Gaulejac (op. cit. p. 100-101), os instrumentos de gestão utilizados pelas empresas não são neutros. Eles são formulados sobre pressupostos pouco explicitados, lógicas implícitas que se impõem por meio de regras, de procedimentos e de indicadores que se aplicam sem que haja a possibilidade de discutir sua relação. As diretorias das empresas buscam

constantemente esses instrumentos para legitimar suas decisões, além de torná-las indiscutíveis, como se a racionalidade aparente de que são portadores ocultasse a própria decisão. Para o autor:

> Os instrumentos que parecem ser o mais objetivos, como os quadros de organização, os balanços de atividades, os dados financeiros, induzem hábitos, esquemas mentais e comportamentos. Eles modelam a realidade conforme normas preestabelecidas, que se tornam indiscutíveis. [...] Os instrumentos de gestão não são contestados por não serem confiáveis, mas porque parecem colocar transparência onde reina o arbitrário, objetividade onde reina a contradição, segurança em um mundo instável e ameaçador.

Por fim, podemos observar que enquanto a empresa taylorista-fordista centrava-se na atividade física, a fim de tornar os corpos úteis, dóceis e produtivos, a gestão gerencialista preocupa-se não em controlar os corpos, mas em transformar a "energia libidinal" em força de trabalho. Sendo assim, o objeto de controle tende a se deslocar da atividade física para a atividade mental. A repressão presente na fábrica fordista é substituída pela sedução, a imposição pela adesão, a obediência pelo reconhecimento (ibid.).

Na empresa gerencialista, o trabalho é apresentado como uma experiência interessante, enriquecedora e estimulante. O trabalhador responsável pelos resultados da empresa deve desenvolver suas competências e seus talentos, assim como sua criatividade. O desejo de sucesso, o gosto pelo desafio, a necessidade de reconhecimento, a recompensa pelo mérito pessoal deve ser estimulada permanentemente, diferentemente do que ocorria na empresa hierárquica do período taylorista/fordista, onde esses sentimentos eram reprimidos por um superego severo e vigilante. A gestão gerencialista não é como uma maquinaria, onde os trabalhadores convivem com uma constante vigilância, e sim como um sistema de solicitação que requer um comportamento flexível, adaptável, capaz de colocar em prática o projeto da empresa (ibid.).

Nesse sentido, essa gestão dá preferência a "adesão voluntária à sanção disciplinar, a mobilização à obrigatoriedade, a incitação à imposição, a gratificação à punição, a responsabilidade à vigilância. Sua força se enraíza em um sistema de valores que favorece o engajamento individual, no qual a busca do lucro é acoplada a um ideal". Na gestão gerencialista cada trabalhador deve tornar-se o gestor da sua vida, deve fixar objetivos, avaliar seus desempenhos e tornar seu tempo rentável para a empresa (ibid., p.115).

Portanto, levando em consideração os dados analisados, podemos concluir que o modelo de competências está inserido nesse novo modelo de gestão das empresas. Desse modo, tanto a gestão gerencialista como as competências fazem parte do novo arranjo produtivo, no qual impera o capital financeiro, a flexibilidade, a precariedade e onde as multinacionais têm um importante papel.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo evidencia que o "modelo de competência", ferramenta utilizada pela fábrica investigada para qualificar e avaliar seus trabalhadores faz parte de um tipo de gestão empresarial designada por Vincent de Gaulejac (2007, p. 37) como *gestão*[67] *gerencialista*. A gestão gerencialista, é "uma ideologia que traduz as atividades humanas em indicadores de desempenhos, e esses desempenhos em custos ou em benefícios". Ela constitui uma mistura de regras racionais, prescrições precisas, instrumentos de medida avançados, técnicas de avaliação objetivas, e também de regras irracionais, prescrições irrealistas, painéis de bordo inaplicáveis e julgamentos arbitrários.

Esse novo modelo de gestão está vinculado ao processo de reestruturação do mundo do trabalho e foi observado primeiramente nas multinacionais e, de maneira mais especifica no Brasil, nos anos 1990. Nesse novo arranjo produtivo, o capital financeiro assume o comando do capital industrial. O mundo financeiro se interessa pouco pelo mundo do trabalho. Cabe ao mundo do trabalho, portanto, adaptar-se às exigências da economia financeira e não o contrário (GAULEJAC, op. cit.). Nesse sentido, não podemos analisar as competências individualmente. Temos que analisá-la na sua totalidade, levando em consideração todos os aspectos, sejam eles social ou econômico.

O "modelo de competências" por si só não teria êxito vinculado a um regime de acumulação rígido, como era o fordismo. O trabalhador polivalente, com facilidade de adaptação a variadas funções, que saiba trabalhar em equipe e resolver problemas, que tenha conhecimento de informática, seja ágil, comprometido com as metas da empresa e tenha um bom relacionamento interpessoal, são requisitos que não eram exigidos até 1970. E não eram exigidos porque a organização da produção era outra; o tipo de gestão empresarial era focado na hierarquia, na dominação dos supervisores sobre os operários e quem mandava na produção eram os diretores.

Hoje, na gestão gerencialista, que está intrinsecamente vinculada ao padrão de acumulação flexível, o trabalho é organizado em equipes ou células, a tecnologia utilizada no

[67] A gestão não é um mal em si segundo Gaulejac (op. cit.), visto que é totalmente legítimo organizar o mundo, racionalizar a produção, preocupar-se com a rentabilidade. Entretanto, a gestão se corrompe no momento que favorece uma visão do mundo, na qual o homem se torna um recurso a serviço da empresa. A gestão se tornou a ciência do capitalismo.

processo de produção é toda computadorizada, por isso a ênfase maior nos aspectos comportamentais. Já não existe a imagem do chefe autoritário, mas a do líder que motiva sua equipe de trabalho. Aparentemente, existe falta de poder, só que ele se reforça, visto que ele se 'desterritorializa', não se situa em lugares precisos, mas encobre o espaço em sua totalidade (PAGÈS, et. al., 1987, p. 66). Com o avanço da esfera financeira, o patrão não é mais o dono da empresa e sim o cliente. É o cliente que manda na produção e exige qualidade do produto. A rentabilidade financeira se impõe às estratégias de produção.

Nesse contexto de mudanças, as empresas multinacionais são as que saem ganhando na competição econômica, visto que possuem melhores ferramentas para lutar e podem controlar metade da produção econômica mundial. Seu bom desenvolvimento tem sido alcançado na maioria das vezes pelas fusões e aquisições. O complexo de Três Lagoas é um exemplo desse bom desenvolvimento, já que a fábrica matriz de celulose do complexo se fundiu com outra fábrica do Estado do Espírito Santo. Hoje Três Lagoas-MS é considerada a Capital Mundial da Celulose. A fábrica de papel não se fundiu, mas adquiriu uma empresa do mesmo setor que se localiza em outro Estado brasileiro. A companhia no Brasil já não trabalha somente com a produção de papel de imprimir e escrever, mas com papel ondulado e de maior gramatura. A importância de se estudar esta multinacional consiste no fato de ela controlar grande parte da produção de papel de imprimir e escrever, principalmente na América Latina.

A realidade desse novo regime de acumulação é que já não existe a grande indústria e sim alianças estratégicas de uma empresa com várias outras. Segundo Boltanski e Chiapello (2009), a imagem da empresa atual é de um núcleo enxuto rodeado por vários fornecedores. Houve a necessidade da externalização de alguns trabalhos na maioria das vezes sem conteúdo e repetitivos. Na fábrica investigada todo o trabalho de logística, tratamento de água e fluentes, segurança, alimentação e limpeza são realizados por empresas terceirizadas. Somente a parte específica da produção do papel é designada à fábrica matriz.

Nesse novo tipo de gestão, o recurso humano se torna um objeto de conhecimento e uma preocupação central da gestão de recursos humanos. O valor de cada um é medido em função de critérios financeiros. O trabalhador deve adaptar-se às necessidades produtivas e financeiras. Os improdutivos são rejeitados, porque eles se tornam sem utilidade para a empresa. O trabalhador só é considerado se ele é rentável. Essa gestão gerencialista preocupa-se antes de tudo, como já mencionado, em canalizar as necessidades dos clientes sobre os produtos da empresa e de transformar os trabalhadores em agentes sociais do desempenho (GAULEJAC, op, cit.).

A adaptabilidade, flexibilidade, comunicação, motivação e empenho são palavras-chave da política de qualidade desse tipo de gestão. Todos esses são termos que expressam a necessidade de uma mobilização psíquica a serviço das metas da empresa. A qualidade aparece nesse cenário não como um instrumento de melhoria das condições de trabalho e sim como um instrumento de pressão que reforça a produtividade e a rentabilidade da empresa (ibid.).

O trabalho na empresa flexível é apresentado como uma experiência interessante, enriquecedora e estimulante. Cada trabalhador precisa sentir-se responsável pelos resultados para poder desenvolver suas competências e seus talentos, assim como sua criatividade (ibid.). A confirmação disso é que a habilidade *responsabilidade* foi uma das mais mencionadas pelos trabalhadores da fábrica de papel quando indagados sobre quais as principais competências necessárias para desempenhar bem sua função. Quanto mais o trabalhador sobe de função, mais a responsabilidade e a pressão aumentam. A responsabilidade quanto a manter o bom estado da maquinaria e de certificar um produto tornou-se economicamente importante (BOLTANSKI; CHIAPELLO, op. cit.).

Os treinamentos internos, as ferramentas de avaliação e os procedimentos de promoção levam em conta os resultados obtidos, mas igualmente ou principalmente motivações. Isso se refere à aptidão e à vontade de se mobilizar para realizar os objetivos e aderir ao projeto da empresa (ibid.). Essas afirmações puderam ser claramente observadas na fábrica investigada, tendo em vista que os trabalhadores (as) que saíam da sua função para receber treinamentos para uma futura promoção eram aqueles que tinham bons resultados nas avaliações realizadas pelos gestores.

A qualificação exigida aos trabalhadores é mais elevada do que há trinta anos atrás. Hoje em grande parte da indústria, o trabalhador tem que ter uma formação específica na área para dar conta da função, ter conhecimento de informática, porque o processo é todo automatizado. Essa maior exigência de qualificação é bem evidenciada na fábrica de Três Lagoas. Praticamente 100% dos trabalhadores da produção possuem curso técnico na área em que atuam.

Com base na análise do estudo de campo realizado nesta pesquisa durante os anos de 2013 e 2014, chegamos a conclusões relevantes. Entre elas a função dos gerentes de RH e de produção da fábrica. Conforme a pesquisa revelou, a função do gerente de produção e acabamento é entender as metas da empresa como um todo e posteriormente tentar desdobrá-la para os setores da máquina de papel e acabamento. As metas vão desde segurança, meio ambiente, qualidade, produtividade, eficiência de equipamentos, motivação das pessoas e

capacitação profissional. Aqui ressaltamos a importância do papel do líder nessa nova gestão. Líder que será companheiro e motivador para conseguir a adesão de seus subordinados sem usar da autoridade.

Já a função desempenhada pelo gerente de RH tem ligação direta com o cliente. Cliente esse que na nova gestão assume o papel de patrão. O gerente do RH trabalha muito com o desenvolvimento das pessoas e plano de sucessão. Fica mais voltado às atividades estratégicas como, por exemplo, reestruturação de área, desligamentos, admissão, contratação, treinamentos, avaliação de desempenho e pesquisa de engajamento. Todas essas atividades estão relacionadas às competências desenvolvidas, pois é por meio delas que o trabalhador conseguirá ascender na carreira profissional.

Observamos que para todos os trabalhadores da fábrica, sejam os da produção ou os da gerência, são necessárias algumas competências. Para o gerente de RH elas são: a puracidade de negócios, o saber delegar tarefas e ter um bom relacionamento interpessoal. Para o gerente de produção e acabamento é ser proativo e ter visão estratégica. Para os trabalhadores (as) elas variam um pouco, visto que nem todos trabalham no mesmo setor ou desenvolvem a mesma função. Para eles (as) as competências exigidas vão desde, atenção, responsabilidade e pro atividade para as funções de laboratório; raciocínio rápido, segurança, atenção, resolver problemas, responsabilidade, bom relacionamento interpessoal, resistência e saber operar diversos equipamentos para as funções da máquina de papel. As competências *atenção* e *responsabilidade* são as necessárias em todos os postos de trabalho. A *segurança* também é bastante mencionada.

Conforme já mencionado, o "modelo de competências" é utilizado pela fábrica de papel como uma importantíssima ferramenta para avaliar o desempenho. Para auxiliar nesse desenvolvimento, a empresa adotou o livro da *Korn Ferry International*. Este livro contém 67 competências. É por meio dele que toda a multinacional atua. Um exemplo é: se uma pessoa quer se tornar um gerente, ele precisará analisar quais são as competências necessárias para o cargo de acordo com o livro e dessa forma desenvolvê-las. Cada trabalhador (a) da fábrica esteja ocupando o cargo que for, tem que escolher três competências para desenvolver durante o ano. O livro auxiliará nesse processo, pois apresenta algumas sugestões de ações e soluções para serem trabalhadas.

As competências para a fábrica significam basicamente um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Em outras palavras significam que as pessoas precisam ter conhecimento

do assunto, habilidade parra desempenhá-lo e atitude para entregá-lo. As competências são trabalhadas por meio do programa PDP (Plano de Desenvolvimento de Performance), que consiste no plano de desenvolvimento profissional traçado para o trabalhador com o seu gestor responsável.

Nesse plano, estão presentes as metas que devem ser atingidas, metas de produção, de qualidade, de segurança, além das competências que cada trabalhador tem que desenvolver durante o ano. Os mesmos cargos exigem as mesmas competências. Essa conversa é realizada a cada três meses e tem como objetivo avaliar o desenvolvimento das competências de cada trabalhador. Esse aspecto é inclusive, um indicador para o operário ser promovido em uma oportunidade que venha a aparecer na fábrica. O PDP nada mais é que uma das avaliações de desempenho que a fábrica utiliza com os seus trabalhadores.

As competências na fábrica são divididas em dois grupos: as técnicas, que abrangem todos os conhecimentos, sejam teóricos ou práticos, necessários para a função a ser desempenhada e as comportamentais, que estão relacionadas ao saber ser e saber agir. Tanto uma quanto a outra são trabalhadas pela fábrica por meio de treinamentos. Com relação a esta última questão, a comportamental, o gerente busca trabalhar as competências, que de uma forma geral estão aparecendo nas avaliações de desempenho e ainda não foram alcançadas por completo. A maioria dos treinamentos é focada na atividade a ser desempenhada. Depois desses treinamentos para a função, os operários fazem reciclagens todos os anos. Os treinamentos adquiridos na prática do serviço são priorizados pela fábrica.

Para a gerência da fábrica, um trabalhador qualificado deve ter primeiramente um comportamento seguro, ter a questão de segurança como um valor; possuir um conhecimento técnico da produção de papel, ser uma pessoa engajada, respeitar o próximo e ser um protagonista da sua própria carreira. O trabalho desempenhado na empresa é qualificado segundo os trabalhadores (as) entrevistados, porque exige um conhecimento de todo o processo da fabricação do papel e da função a ser desempenhada. Todos os trabalhadores são qualificados, pois possuem no mínimo a formação técnica.

Não existe diferença nas competências exigidas para o sexo masculino e o feminino dentro da fábrica. No entanto, em sua grande maioria as mulheres não estão desempenhando a mesma função que os homens. Os setores onde se encontra uma quantidade maior de mulheres é o de RH. Na produção, elas estão presentes na área de acabamento, onde o trabalho é totalmente sem conteúdo e nos laboratórios químicos e físicos, onde o trabalho demanda certo cuidado, por

conta da manipulação de vidrarias. Na máquina de papel existe a presença de mulheres, contudo todas foram contratadas para a função de preparo de massa e aditivos.

Um aspecto importantíssimo observado foi a presença praticamente massiva de homens ocupando os cargos de liderança. Somente uma mulher ocupava esse cargo. Ela era responsável pelos laboratórios. Outro aspecto importante diz respeito à dificuldade da mulher subir de função. As duas trabalhadoras entrevistadas permanecem na mesma função desde quando entraram na fábrica. Já os trabalhadores, somente o do laboratório continua na mesma função. A trabalhadora da máquina de papel ainda mencionou a dificuldade de uma mulher traçar um plano de carreira no setor, visto que as áreas para a promoção são áreas que exigem esforço físico (rebobinadeira) ou que praticamente não têm rotatividade (laboratório).

Existem diferenças nas competências exigidas para cada cargo. Há competências padrão para todos os cargos, no entanto, conforme se sobe na estrutura hierárquica, consequentemente as competências exigidas vão aumentando. Com relação à organização do trabalho, os profissionais são organizados em 5 equipes de turno para a produção identificada pelas letras: A, B,C,D,E e F. Os trabalhadores do RH trabalham em horário administrativo.

A fábrica busca um trabalhador polivalente, que possui uma aprendizagem rápida, que possa passar facilmente de uma função para outra. É ressaltada na fala da gerência a presença de 5 trabalhadores polivalentes que estariam cobrindo os operadores que recebem treinamentos para uma futura função. Esses 5 trabalhadores são chamados de operadores de treinamentos. Na máquina de papel são 3 e no acabamento são 2. Eles são classificados por números. O operador número 3 pode operar todas as posições e o número 1 pode operar 3 ou 4 posições.

A unidade fabril de Três Lagoas é a mais sofisticada e atualizada se comparada com as outras unidades presentes no país. O processo é todo automatizado. No entanto, com toda essa automatização do processo de produção cabe somente ao trabalhador (a) supervisionar os equipamentos. Sua intervenção só é necessária quando acontece um problema. Daí a importância da habilidade *saber resolver problemas*.

A política de promoção é por meritocracia. Os trabalhadores são promovidos quando acontece um desligamento, uma aposentadoria ou quando a gerência observa que o profissional já alcançou uma maturidade profissional. Já a política de admissão é bem diferenciada, visto que praticamente não são abertas vagas de emprego para o mercado local. A maioria dos profissionais admitidos são aprendizes ou estagiários da própria fábrica. A empresa não gosta de demitir

ninguém, porque é mais barato financeiramente recuperar um trabalhador interno do que contratar um externo.

A fábrica busca um profissional que tenha primeiramente a questão da segurança como valor, uma pessoa ética, responsável, engajada, comprometida, proativa, criativa, mas acima de tudo uma pessoa que se identifique com os valores da empresa, tenha facilidade de se adaptar, saiba trabalhar em equipe, tenha uma capacidade de aprendizagem rápida, de fácil relacionamento e que busca conhecimento. Esse é o perfil exigido para o trabalhador de novo tipo, ou seja, o trabalhador desse novo arranjo produtivo.

Mesmo o gerente de RH da fábrica mencionando que a falácia das empresas sobre o plano de carreira seja uma "balela", pois para ele não existe nenhuma empresa que tenha plano de carreira, os trabalhadores (as), por sua vez, confirmaram a existência de um plano de ascensão profissional. Esse plano chama-se PDP. Para o gerente, o que realmente acontece é que as empresas dão oportunidades para os seus trabalhadores, mas o profissional é o protagonista da sua carreira, é ele que vai fazer por merecer. Assim, observamos que a fábrica se isenta inteiramente do processo de sucessão e coloca toda a responsabilidade pelo insucesso nas mãos do trabalhador (a).

Nesse novo modelo de gestão, a luta pelos lugares é necessária e útil, ou seja, o melhor é o vencedor. A concorrência entre os trabalhadores leva-os a depositar toda a sua atenção sobre os desempenhos de uns e de outros e enfraquecer as críticas sobre os desempenhos do sistema de organização (GAULEJAC, op. cit.).

A remuneração dos profissionais da produção é fixa. Os trabalhadores que executam a mesma função recebem a mesma quantia. A empresa chama isso de cargo de tabela, que não tem alteração. Já os cargos administrativos e de liderança não são fixos. Dois profissionais ocupando a mesma função podem receber um salário diferente. A fábrica chama isso de faixa salarial. Levando em consideração este aspecto, podemos concluir que nas áreas administrativas e de liderança, existe uma maior cobrança pelos resultados e por desenvolvimento de competências, já que o desempenho está ligado diretamente à remuneração. Porém, isso não elimina a cobrança por resultados dos profissionais que estão na produção, até porque a política de promoção é por meritocracia.

Outro aspecto importante levantado pela pesquisa é sobre a participação no sindicato por parte dos trabalhadores (as). Observamos que os representantes sindicais da fábrica investigada são trabalhadores que estão a favor do capital e não do trabalho, visto que, os representantes são

designados pela própria gerência da fábrica. O papel do sindicato dos trabalhadores de celulose e papel é conformar a categoria, usando de toda persuasão gerencialista e pressão psicológica.

Por fim, queremos ressaltar aqui o que já mencionamos na introdução deste estudo. As mudanças, principalmente na organização do trabalho, levaram os operários (as) a ficarem menos alienados do processo, já que se tornaram responsáveis por parte da produção e não mais por apenas uma atividade. Também se libertaram dos chefes autoritários e apresentaram maior facilidade de se adaptar a outras funções, visto que na maioria das vezes é necessário somente supervisionar o equipamento. Contudo, reafirmamos que se de um lado os trabalhadores têm alguns ganhos, do outro a pressão psicológica é muito maior que antes, na medida em que a produção é realizada no momento em que o cliente solicita. Tem que ser na quantidade e na qualidade que ele espera (GAULEJAC, op. cit.). A vigilância não é mais focada na pessoa do supervisor. Cada trabalhador se tornou um vigia do seu próprio trabalho e dos companheiros de equipe. Queremos deixar aqui uma questão para ser investigada por pesquisas futuras. Que efeito sobre a saúde do trabalhador (a) esse tipo de pressão tem?

Como na gestão gerencialista a adaptabilidade, o comprometimento e a comunicação são as palavras-chave e, por sua vez, estão voltadas às habilidades comportamentais do trabalhador, o "modelo de competência" tornou-se uma ferramenta importantíssima da gestão de recursos humanos no novo arranjo industrial, visto que é por meio do desenvolvimento de algumas competências que os trabalhadores (as) serão avaliados pela empresa e poderão galgar funções superiores. As competências são requisitos essenciais na avaliação do desempenho. Quanto mais competente o trabalhador (a), no sentido de desenvolver todas as competências exigidas e ser comprometido com as metas da empresa, mais possibilidades de avançar na carreira profissional. Contudo, ressaltamos que tais possibilidades não são as mesmas para os trabalhadores e para as trabalhadoras: para elas são praticamente inalcançáveis.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMO, Laís. Inserção das mulheres no mercado de trabalho na América Latina: uma força de trabalho secundária?. In: HIRATA, Helena; SEGNINI, Liliana (org.). **Organização, trabalho e gênero**. São Paulo: editora Senac, 2007. Pág. 20-41.

ALALUF, M. **Le temps Du labeur**. Bruxelles: Université de Bruxelles, 1986.

ALVES, Giovanni. Trabalho e sindicalismo no Brasil dos anos 2000: dilemas da era neoliberal. In: Ricardo Antunes (org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006, p. 461-474.

_____. Trabalho e reestruturação produtiva no Brasil neoliberal – Precarização do trabalho e redundância salarial. **Revista Katál**. Florianópolis v. 12 n. 2 p. 188-197 jul./dez. 2009.

ALVES, Walter Assis. Desenvolvimento industrial recente em Três Lagoas e seus reflexos sobre o trabalho informal (1997 - 2004). In: II Jornada Nacional de História do Trabalho, 2004, Florianópolis/SC. **Anais (on-line)**, II Jornada Nacional de História do Trabalho - História: Trabalho, Cultura e Poder, 2004. Disponível em: <http://www.labhstc.ufsc.br/jornada.htm>.

ANDERSON, Perry. Balanço do Neoliberalismo. In: SADER, Emir. GENTILI, Pablo. **Pós-Neoliberalismo**: As políticas sociais e o Estado democrático. 5 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000. p. 9-23.

ANDRADE, Regiane Aparecida Costa. Fábricas de papel e celulose: um estudo sobre as consequências ambientais, sociais e educacionais na cidade de Três Lagoas – MS. **Monografia**. Três Lagoas: UFMS, 2009.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho:** ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.

_____. A era da informatização e a época da informalização: riqueza e miséria do trabalho no Brasil. In: ANTUNES, Ricardo. **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006, p. 15-26.

ARAÚJO, Ângela, "**Os sentidos do trabalho das mulheres no contexto da reestruturação**" (mimeo), 2005.

_____; AMORIM, Elaine Regina Aguiar; FERREIRA, Verônica Clemente. Os Sentidos do Trabalho da Mulher no contexto da Reestruturação Produtiva. In: VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais, Coimbra, setembro de 2004. **Anais eletrônicos...** http://www.ces.uc.pt/lab2004/inscricao/pdfs/painel29/AngelaAraujo_ElaineAmorim_VeronicaFerreira.pdf. Acesso em 20 de julho de 2014.

_____; LOMBARDI, Maria Rosa. Trabalho informal, Gênero e raça no Brasil do início do Século XXI. **Cadernos de pesquisa** v.43 n.149 p.452-477 maio/ago. 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/cp/v43n149/05.pdf. Acesso em 20 de julho de 2014.

ARAÚJO, Ronaldo Marcos de Lima. As novas "qualidades pessoais" requeridas pelo capital. In: **Trabalho & Educação**. Belo Horizonte: Revista do NETE, jan/jul de 1999a, n. 5, p. 18-34.

_____. Competência e qualificação: duas noções em confronto, duas perspectivas de formação dos trabalhadores em jogo. In: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM EDUCAÇÃO, 22, 1999b, Caxambu. **Anais eletrônicos...** Caxambu: ANPED, 1999. Disponível em: http://www.ufpa.br/ce/gepte/imagens/artigos/qualificacao%20e%20competencias%20-%20anped.pdf. Acesso em: 29 mar. 2012.

_____. As referências da pedagogia das competências. **Perspectiva**, Florianópolis, v. 22, n. 02, p. 497-524, jul./dez. 2004. http://www.ced.ufsc.br/nucleos/nup/perspectivas.html. Acesso em 23 abril 2010.

ARRUDA, Maria da Conceição Calmon; MARTELETO, Regina Maria; SOUZA, Donaldo Bello de. Educação, trabalho e o delineamento de novos perfis profissionais: o bibliotecário em questão. **Rev. Ciência da Informação**. Brasília, v. 29, n. 3, p. 14-24, set./dez. 2000. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n3/a02v29n3.pdf. Acesso em 28 de out. de 2013.

BALTAR, Paulo Eduardo. Os salários na retomada da economia e do mercado de trabalho no Brasil: 2004-2007. In: BALTAR, Paulo Eduardo A.; KREIN, Dari; SALAS, Carlos (orgs.). **Debates contemporâneos, economia social e do trabalho, 7**: economia e trabalho: Brasil e México. São Paulo: LTr, 2009, p. 119-129.

BERNARDO, Márcia Hespanhol. **Trabalho duro, discurso flexível:** uma análise das contradições do toyotismo a partir da vivência de trabalhadores. São Paulo: Expressão popular, 2009.

BIAZUS, André; HORA, André Barros da; LEITE, Bruno Gomes Pereira. O potencial de investimento nos setores florestal, de celulose e de papel. **Perspectivas do investimento,** BNDES, 2010-2013. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/liv_perspectivas/04_Perspectivas_do_Investimento_2010_13_PAPEL_E_CELULOSE.pdf. Acesso em junho de 2014.

BIHR, Alain. **Da grande noite à alternativa:** o movimento operário europeu em crise. 2 ed. Boitempo: São Paulo, 1999.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Éve. **O novo espírito do capitalismo**. Editora: wmf martinsfontes. São Paulo, 2009.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager**. A model for effective performance. New York: John Wiley & Sons, 1982.

BOYER, Robert. **La théorie de la régulation: une analyse critique**. La Découverte, Paris, 1986.

BRACELPA. **Relatório Estatístico.** 2012/2013. Disponivel em: http://www.bracelpa.org.br/bra2/sites/default/files/estatisticas/rel2012.pdf. Acesso em: agosto de 2013.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. 3. ed. Rio de Janeiro: Granabara, 1987.

BRUSCHINI, Cristina; RICOLDI, Arlene Martinez; MERCADO, Cristiano Miglioranza. Trabalho e gênero no Brasil até 2005: uma comparação regional. In: BRUSCHINI, Cristina; COSTA, Albertina de Oliveira; HIRATA, Helena; SORJ, Bila**. Mercado de Trabalho e Gênero**: comparações internacionais. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008. Pág. 15-34.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os polos da prática metodológica. Rio de Janeiro: F. Alves, 1982.

CAMPINOS-DUBERNET, M.; MARRY, C. De l1utilisation d'um concept empirique: La qualification; quel rapport à La formation?. In: TANGUY, L. (Dir.). **L'introuvable relation formation/emploi**: um état de recherches em France. Paris: La Dócumentation Française, 1986.p. 197-232.

CARRILLO, Jorge. Flexibilidad y calificación en la nueva encrucijada industrial. **Boletín Cinterfor**. n. 137, octubre-diciembre 1996, p. 61-74. Disponível em: http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_articulo/bol137c.pdf. Acesso em: 28 de out. 2013.

_____. **Flexibilidad y calificación em La encrucijada industrial**. In: Lecturas de Educacióny Trabajo, n° 3, Red Latino – Americana de Educación y Trabajo, 1994.

CASTIONI, Remi. **Da qualificação a competência**: dos fundamentos aos usos - o PLANFOR como dissimulador de novos "conceitos" em educação. 2002. 264f. Tese (doutorado em educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2002. Disponível em: <http://libdigi.unicamp.br/document/?code=vtls000278417>. Acesso em: 08 de junho de 2009.

CELULOSE ON LINE. *[...]* **serão os empreendimentos do século***,* 2006. Disponível em: <http://www.celuloseonline.com.br/pagina/pagina.asp?IDItem= 12672&IDNoticia=10264>.

CHESNAIS, François. **A mundialização do capital**. São Paulo, Xamã Editora, 1996.

CHIZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

COSTA, Márcia da Silva. Reestruturação produtiva, sindicatos e a flexibilização das relações de trabalho no brasil. **RAE-eletrônica**, v. 2, n. 2, jul-dez/2003. Disponível em: http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1527&Secao=RECURSOS&Volume=2&Numero=2&Ano=2003. Acesso em: agosto de 2013.

COSTA, Suelen Kobayashi. Escolarização e qualificação profissional dos trabalhadores da fábrica de papel do município de Três Lagoas – MS. **Monografia**. Três Lagoas: UFMS, 2010.

DADOY, M. De La qualification aux compétences. In: PIRTTEM/ERMOPRES. **La sociologie du travail et La codificarion du social**. Toulouse: ERMOPRES, 1990.

DELUIZ, Neise. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo. **Boletim técnico do Senac**. v. 27, n. 3. set./ dez. 2001a. Disponível em: <http://www.senac.br/BTS/273/boltec273b.htm>. Acesso em 30 abr. 2010.

_____. Qualificação, competências e certificação: visão do mundo do trabalho. In: **Formação**: humanizar cuidados de saúde – uma questão de competência. n° 2, Brasília; 2001b. p. 5-15. Disponivel em: http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/profae/ Revista2002.pdf. Acesso em: 29 de out. de 2013.

DEDECCA, Claudio Salvadori. Flexibilidade e regulação de um mercado de trabalho precário: a experiência brasileira. In: GUIMARÃES, Nadya Araujo; HIRATA, Helena; SUGITA, Kurumi (orgs.). **Trabalho flexível, empregos precários?**. São Paulo: Editora da USP, 2009, p. 123-142.

DIEESE. **A situação do trabalho no Brasil**. São Paulo: DIEESE, 2001.

_____. **A situação do trabalho no Brasil na primeira década dos anos 2000**. São Paulo: DIEESE, 2012.

DORES, Adely Maria Branquinho das; CHAGAS, Flavia Barros das; MATTOS, René Luiz Grion de; GONÇALVES, Roberta Mendes. **Panorama Setorial: Setor Florestal, Celulose e Papel**, s/ ano. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/liv_perspectivas/04.pdf. Acesso em junho de 2014.

DOWBOR, Ladislau. A reprodução social, 124p., 1997 (mimeo.).

DRUCK, Graça; BORGES, Ângela. Terceirização: balanço de uma década. **CADERNO CRH**, Salvador, n. 37, p. 111-139, jul./dez. 2002.

DRUCK, Graça. Trabalho, precarização e resistências: novos e velhos desafios? **CADERNO CRH**, Salvador, v. 24, n. spe 01, p. 37-57, 2011.

DUARTE, Newton. **Vigotski e o aprender a aprender**: crítica às apropriações neoliberais e pós-modernas da teoria vigotskiana. 4 ed. Autores Associados: Campinas, 2000.

DUBAR, Claude. A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. **Rev. Online Educ. Soc.**. 1999, vol.19, n.64, pp. 87-103. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73301998000300004. Acesso em: 30 de abril de 2012.

FALEIROS, Marina. Três Lagoas: após 20 anos, projeto ganha vida. **O papel**, [s/l], [s/v], [s/n], jun. 2008. Disponível em: <http://www.sinpapel.com.br/ Noticias/Noticias1379REcapajunho.pdf>.

FERRETTI, Celso João. Considerações sobre a apropriação das noções de qualificação profissional pelos estudos a respeito das relações entre trabalho e educação. **Revista Educação & Sociedade.** Campinas-SP, v. 25, n. 87, p. 401-422, maio/ago. 2004.

.FLEURY, Afonso Carlos Correa. Rotinização do trabalho: o caso das indústrias mecânicas. In: FLEURY, Afonso Carlos C.; VARGAS, Nilton (org.). **Organização do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 1983.

_____. Organização do trabalho na indústria: recolocando a questão nos anos 80. In: FLEURY, Maria Teresa; FISCHER, Rosa. (org.). **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1985, p. 51-66.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégia e competências. **Revista de administração de empresas**, n° 1, vol. 44, jan/mar de 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n1/v44n1a12.pdf. Acesso em: 29 de ago. de 2013.

FRIEDMANN, Georges. Introdução e metodologia. In: FRIEDMANN, Georges; NAVILLE, Pierre; et. al. (org.). **Tratado de Sociologia do Trabalho**. São Paulo: Cultrix, 1973a. V. 1.

_____. Tendências de hoje, perspectivas de amanhã. In: FRIEDMANN, Georges; NAVILLE, Pierre; et. al. (org.). **Tratado de Sociologia do Trabalho**. São Paulo: Cultrix, 1973b. V. 2.

FRIGOTTO, Gaudêncio. O enfoque da dialética materialista histórica na pesquisa educacional. In: FAZENDA, Ivani (org.). **Metodologia da pesquisa educacional.** 6 ed. São Paulo: Cortez, 2000. p. 71-90

_____. **Educação e crise do capitalismo real**. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2003.

GAMBOA, Silvio Ancízar Sanchez. A dialética na pesquisa em educação: elementos de contexto. In: FAZENDA, Ivani (org.). **Metodologia da pesquisa educacional**. 6 ed. São Paulo: Cortez, 2000. p. 91-115.

GARAY, Angela Beatriz Scheffer. As diferentes faces do processo de qualificação: algumas dimensões esquecidas. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 32, n. 3, p. 52-61, julho/setembro 1997.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social:** ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Tradução: Ivo Storniolo. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2007. 338 p.

GOMES, Rogério; STRACHMAN, Eduardo. O papel das multinacionais no desenvolvimento tecnológico do Brasil: políticas industriais como indutoras de *catch up* tecnológico. **São Paulo Perspectiva**. vol.19, nº 2 São Paulo Abril/Junho 2005. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-88392005000200004&script=sci_arttext. Acesso em: fevereiro de 2014.

GOUNET, Thomas. **Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel**. São Paulo: Boitempo, 1999.

GUIMARÃES, Nadya. **Caminhos cruzados, Estratégias de empresas e trajetórias de trabalhadores**, São Paulo, Editora 34, 2004.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. 9 ed. São Paulo: Loyola, 2000.

_____. **O Novo Imperialismo.** 3 ed. São Paulo: Loyola, 2009.

HELOANI, Roberto; CAPITÃO, Claudio Garcia. Formulações gerais sobre o objeto de pesquisa em psicologia: estudo de caso. In: MATIAS, Maria Cristina Moreno; ABIB, José Antônio Damásio (org.). **Sociedade em transformação**: estudo das relações entre trabalha, saúde e subjetividade. Londrina: EDUEL, 2007, p. 18-35.

HIRATA, Helena. **Receitas japonesas, realidade brasileira**. Novos Estudos Cebrap, n. 2. São Paulo: Cebrap, 1983.

_____. **Globalização e divisão sexual do trabalho**. Cadernos Pagu (17/18) 2001/2002: pp. 139-156.

_____; ZARIFIAN, Philippe. Força e fragilidade do modelo japonês. **Rev. Estudos Avançados**, 12(5), 1991, p. 173 – 185. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/ea/v5n12/v5n12a11.pdf. Acesso em 24 de julho de 2014.

_____. Flexibilidade, trabalho e gênero. In: HIRATA, Helena; SEGNINI, Liliana (org.). **Organização, trabalho e gênero**. São Paulo: editora Senac, 2007. Pág. 88-108.

_____. *Divisão Sexual do Trabalho: o estado das artes*. In HIRATA, Helena. **Nova Divisão Sexual do Trabalho? Um olhar voltado para a empresa e a sociedade**.São Paulo: Boitempo, 2002.

_____. A crítica da divisão do trabalho continua sendo uma questão extremamente atual. **Rev. Trabalho, educação e saúde,** vol. 4, nº.1. Rio de Janeiro, Mar. 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-77462006000100013. Acesso em 20 de julho de 2014.

_____. Da polarização das qualificações ao modelo de competência. In: FERRETTI, Celso João... [et al.]. **Novas tecnologias, trabalho e educação**: um debate multidisciplinar. 11 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009, p. 128-142.

_____ ; KERGOAT, Danièle. Divisão sexual do trabalho profissional e doméstico. In : BRUSCHINI, Cristina; COSTA, Albertina de Oliveira; HIRATA, Helena; SORJ, Bila**. Mercado de Trabalho e Gênero**: comparações internacionais. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008. Pág. 263-278.

_____. Tendências recentes da precarização social e do Trabalho: Brasil, França, Japão. **Caderno CRH**, Salvador, v. 24, n. spe 01, p. 15-22, 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/ccrh/v24nspe1/a02v24nspe1.pdf. Acesso em 20 de julho de 2014.

IBGE**,** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira. **Estudos e Pesquisas**: informação demográfica e socioeconômica, nº 26. Rio de Janeiro: 2009. Disponível em:

http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/monografias/GEBIS%20%20RJ/sintese_indic/indic_sociais2009.pdf. Acesso em: 23 de março de 2014.

_____. Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira. **Estudos e Pesquisas**: informação demográfica e socioeconômica, nº 32. Rio de Janeiro: 2013. ftp://ftp.ibge.gov.br/Indicadores_Sociais/Sintese_de_Indicadores_Sociais_2013/SIS_2013.pdf. Acesso em 23 de março de 2014.

INSTITUTO Brasileiro de Defesa do Consumidor. O lado escuro do papel. **Rev. do IDEC online**. Brasília: IDEC. 2008. Disponível em: <http://www.idec.org.br/rev_servicosambiente.asp>. Acesso em outubro de 2014.

INVERNIZZI, Noela. Qualificação e novas formas de controle da força de trabalho no processo de reestruturação da indústria brasileira: tendências dos últimos vinte anos. In: In: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM EDUCAÇÃO, 23, 2000, Caxambu. **Anais eletrônicos...** Caxambu: ANPED, 2000. p. 1-13. Disponível em: http://www.anped.org.br/reunioes/23/textos/0920t.PDF. Acesso em: 28 out. 2013.

KERGOAT. Danièle. La division Du travail entre lês sexes. In: KERGOAT, J. et all (sous La direction de.) **Le monde du travail**. Paris, La découverte, 1998.

_____. In: HIRATA, Helena; Laborie, Françoise; Le Doaré, Hélène; Senotier, Danièle (orgs) **Dicionário crítico do feminismo.** São Paulo, Ed. UNESP, 2009. Verbetes: Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo; Dominação; Poder(es); Sindicatos; Trabalho.

KUENZER, Acácia Zeneida. Desafios teórico-metodológico da relação trabalho-educação e o papel social da escola. In FRIGOTTO, Gaudêncio (org.). **Educação e crise do trabalho**: perspectivas de final de século. 2 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1998. p. 55-75.

_____. Da dualidade assumida à dualidade negada: o discurso da flexibilização justifica a inclusão excludente. **Educação & Sociedade**, [online], Campinas, v. 28, n. 100 – especial. p. 1153-1178, out. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v28n100/a2428100.pdf>. Acesso em 17 maio 2009.

LARA, Clézio Antonio; LISBOA, Terezinha Covas. Estratégia empresarial e vantagens competitivas em indústrias de Três Lagoas/MS. **Revista FACEF** Pesquisa, Franca, v.9, n.1, p. 44-58, 2006. Disponível em: http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/65/131. Acesso em outubro de 2014.

LEITE, Márcia de Paula. Reestruturação produtiva e sindicatos: o paradoxo da modernidade. In: LEITE, Márcia de Paula. **O trabalho em movimento**: reestruturação produtiva e sindicatos no Brasil. Campinas: Papirus, 1997, p. 9-30.

_____. **Trabalho e sociedade em transformação**: mudanças produtivas e atores sociais. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2003.

_____. O trabalho no Brasil dos anos 2000: duas faces de um mesmo processo. In: OLIVEIRA, Roberto Verás; GOMES, Darcilene; TARGINO, Ivan (org.). **Marchas e**

contramarchas da informalidade do trabalho. João Pessoa: Editora Universitária, 2011, p. 29-64.

_____. A permanência de um passivo social e trabalhista no Brasil. **Revista do Instituto Humanitas Unisinos [online]**. s/ano. ISSN 1981-8793. Disponível em: http://www.ihuonline.unisinos.br/index.php?option=com_content&view=article&id=4388&secao=390). Acesso em 20 de julho de 2014.

_____; SILVA, R. Tecnologia moderna e relações de trabalho conservadoras: a contradição brasileira?. In: LEITE, M.; SILVA, R. (org.). **Modernização tecnológica, relações de trabalho e práticas de resistência**. São Paulo, Iglu/ILDES/LABOR, 1991.

LOPES, Carlos Renato Antunes. **Análise da indústria de papel e celulose no brasil.** 1998. Dissertação de mestrado. UFRJ/COPPEAD. Disponivel em: ftp://ftp.unilins.edu.br/renato.mariano/QU%CDMICA%20INDUSTRIAL%20%20I/Aula%2009/Industria%20de%20Pael%20e%20Celulose.PDF. Acesso em: fevereiro de 2014.

LUCENA, Carlos. **Tempos de destruição**: educação, trabalho e indústria do petróleo no Brasil. Campinas: Autores Associados; Uberlândia: EDUFU, 2004.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MACHADO, Lucília Regina de Souza. Qualificação do trabalho e as relações sociais. In: **Gestão do trabalho e formação do trabalhador**. Belo Horizonte, MCM, 1996.

_____. Usos sociais do trabalho e da noção de competências. In: HIRATA, Helena; SEGNINI, Liliana (org.). **Organização, trabalho e gênero**. São Paulo: editora Senac, 2007, p. 277-312.

_____. A educação e os desafios das novas tecnologias. In: FERRETTI, Celso João... [et al.]. **Novas tecnologias, trabalho e educação**: um debate multidisciplinar. 11 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009, p. 169-188.

MANFREDI, Silvia Maria. Trabalho, qualificação e competência profissional **-** das dimensões conceituais e políticas. **Educação & Sociedade.** Campinas, ano 19, n. 64, p. 13-49, set, 1998.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, n. 28, p. 1-4, 1973.

MARCELINO, Paula Regina Pereira. Honda: terceirização e precarização – a outra face do toyotismo. In: Ricardo Antunes (org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006, p. 93-114.

MARX, Karl. **O capital**: crítica da Economia Política. Processo de trabalho e processo de valorização. 2 ed., v. I. São Paulo: Nova Cultura, 1985.

_____. **O capital**. Crítica da Economia Política. Vol. 1, Livro 1, tomo 1-2. São Paulo: Nova Cultura, 1996.

_____. **Manuscritos econômico-filosóficos**. São Paulo: Boitempo, 2004.

MENDONÇA, Débora D. B. de A.; NOZAKI, Hajime Takeuchi. A chegada da fábrica e as ações das instituições de qualificação dos trabalhadores. **Iniciação Científica**. Três Lagoas: UFMS, 2007/2008.

MENDONÇA, Débora D. B. de A. As fábricas satélites e suas implicações para os trabalhadores de Três Lagoas – MS. **Monografia**. Três Lagoas: UFMS, 2010.

MONTAGNER, Paula. O desenvolvimento econômico e estrutura das ocupações – a situação brasileira entre 2003-2007. In: BALTAR, Paulo Eduardo A.; KREIN, Dari; SALAS, Carlos (orgs.). **Debates contemporâneos, economia social e do trabalho, 7**: economia e trabalho: Brasil e México. São Paulo: LTr, 2009, p. 82-97.

MONTEBELLO, Adriana Estela Sanjuan. **Configuração, reestruturação e mercado de trabalho do setor de celulose e papel no Brasil**. 2010. 172p. Tese de doutorado - USP/Piracicaba. Disponível em: www.teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11132/.../Adriana_ Montebello.pdf. Acesso em: outubro de 2012.

NAVILLE, Pierre; ROLLE, Pierre. A evolução técnica e suas incidências sobre a vida social. In: FRIEDMANN, Georges; NAVILLE, Pierre; et. al. (org.). **Tratado de Sociologia do Trabalho**. São Paulo: Cultrix, 1973. V. 1.

NAVILLE, Pierre; TOURAINE, Alain. O progresso técnico, a evolução do trabalho e a organização da empresa. In: FRIEDMANN, Georges; NAVILLE, Pierre; et. al. (org.). **Tratado de Sociologia do Trabalho**. São Paulo: Cultrix, 1973. V. 1.

NETTO; José Paulo; Marcelo Braz. Trabalho, sociedade e valor. In: NETTO; José Paulo; Marcelo Braz (org.). **Economia política: uma introdução crítica.** 4. Ed. São Paulo: Corttez, 2008.

NEVES, Magda de Almeida; PEDROSA, Célia Maria. Gênero, flexibilidade e precarização: o trabalho a domicílio na indústria de confecções. **Revista Sociedade e Estado**, Brasília, v. 22, n. 1, p. 11-34, jan./abr 2007.

NOZAKI, Hajime Takeuchi; FIGUEIREDO, Amanda Aparecida Costa; COSTA, Suelen Kobayashi. Implantação de complexo de fábricas em Três Lagoas (MS): expectativa local e processo de recrutamento. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTUDOS DO TRABALHO – ABET, 11, 2009, Campinas – SP. **Anais...** Campinas:Unicamp, 2009.

NOZAKI, H. T.; FIGUEIREDO, A. A. C.; TEIXEIRA, A. L. S.; ROSA, A. M. M. D.; MENDONÇA, D. D. B. A.; MONTAGNER, J.; LAMEU, N. S.; ANDRADE, R. A. C.; COSTA, S. K.. A chegada da fábrica: expectativas e qualificação dos trabalhadores. In: **Simpósio sobre Trabalho e Educação**, 5, 2009, Belo Horizonte. Homenagem aos 150 anos de publicação da Introdução à Crítica da Economia Política. Belo Horizonte, 2009. V. 1, p. 1-23.

OIT. **Certificação de Competências Profissionais** – Glossário de termos técnicos. Brasília: OIT, 2002, p. 1-36.

PAGÈS, Max (et. al.). **O poder das organizações**: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas, 1987.

PAIVA, Vanilda. **Produção e qualificação para o trabalho**: uma revisão da bibliografia internacional. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, 1989. 72 p. (Texto para discussão, 214).

PARANHOS, Mônica da Silva; FERREIRA, Laura Senna. A adaptação do Senai à flexibilização do mercado de trabalho: um estudo comparativo entre casos no Rio de Janeiro e Porto Alegre. In: OLIVEIRA, Roberto Véras de; SANTANA, Marco Aurélio. **Trabalho em territórios produtivos reconfigurados no Brasil**. Editora: Universitária UFPB, João Pessoa: Paraíba, 2013, p. 173-198.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Um estudo sobre as empresas multinacionais no Brasil. **Revista de Administração de empresas**. Fundação Getulio Vargas. Jan/Fev 1976.

_____. Luiz Carlos Bresser. **O colapso de uma aliança de classes**, 1978. Disponivel em: http://www.bresserpereira.org.br/Books/OColapsodeumaAliancadeClasses/06.II-DaCol%C3%B3nia-ao-Subdesenvolvimento-Industrializado.pdf. Acesso em: fevereiro de 2014.

PERSPECTIVA papel e celulose: mercado vê nova fábrica da [...] com otimismo. **Portal Financeiro ADVFN**. Três Lagoas, 2009. Disponível em: <http://youtrade.blogs.advfn.com/2009/02/17/perspectiva-papel-e-celulose-mercado-ve-nova-fabrica-da-vcp-com-otimismo/>.

PIB Industrial de Três Lagoas é o 2º de MS. **3 Lagoas com.br.** Três Lagoas, 14 mai. 2008. Disponível em: <http://www.3lagoas.com.br/?pib-industrial-de-tres-lagoas-e-o-2%C2%BA-de-ms&canal=noticias&pag=unit&id=4141>.

PIRES, Joelma Lúcia Vieira. **Formação por competências:** do prescrito ao real. 2008. 315f. Tese (doutorado em educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2008. Disponível em: http://libdigi.unicamp.br/document/? code=vtls000438646. Acesso em: 08 de junho de 2009.

POCHMANN, Márcio. Desempregados do Brasil. In: Ricardo Antunes (org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006, p. 59-75.

PROJETO Básico Ambiental da [...] e [...] contribui com o desenvolvimento de TL. **Perfil News**. Três Lagoas, 13 Fev. 2009. Disponível em: <http://www.perfilnews.com.br/[...] >.

RAMOS, Marise Nogueira. Qualificação, competência e certificação: visão educacional. In: **Formação**: humanizar cuidados de saúde – uma questão de competência. n° 2, Brasília; maio de 2001, p. 19-28. Disponível em: http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/profae/Revista2002.pdf. Acesso em: 29 de out. 2013.

_____. **A Pedagogia das Competências**: autonomia ou adaptação? 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

REVAULT D'ALLONES, C. **Os procedimentos clínicos nas ciências humanas**. Documentos, métodos, problemas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

RODRIGUES, José. **O moderno príncipe industrial**: o pensamento pedagógico da Confederação Nacional da Indústria. Campinas-SP: Autores Associados, 1998.

ROSA, Andressa Mariély Moreira Donadoni; NOZAKI, Hajime Takeuchi . A chegada da nova fábrica: histórico de sua implantação e mudanças na estrutura urbana. **Iniciação Científica**. Três Lagoas: UFMS, 2009/2010.

SAGLIO, J. Qualification et classification. In: KERGOAT, J. et. al. (Dir.). **Le monde du travail**. Paris: La Découverte, 1998. P. 257-264.

SALERNO, Mario. Produção, trabalho e participação: CCQ e kamban numa nova imigração japonesa. In: FLEURY, Maria Teresa Leme; FISCHER, Rosa Maria (orgs.). **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1985, p. 179-202.

_____. Trabalho e organização na empresa industrial integrada e flexível. In: FERRETTI, Celso João... [et al.]. **Novas tecnologias, trabalho e educação**: um debate multidisciplinar. 11 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009, p. 54-74.

SANTIAGO, Pérsio. Alguns aspectos das teorias sobre as crises econômicas: o século XIX. **Revista Estudos**, n. 44 , São Paulo: FFLCH/USP. 1998, p. 15-36.

SCHWARTZ, Yves. Os ingredientes da competência: um exercício necessário para um questão insolúvel. **Rev. Educação e Sociedade**, n° 65. Campinas-SP. Cedes, 1998, p. 39-101.

SEGNINI, Liliana. Políticas públicas e mercado de trabalho no campo da cultura. In: LEITE, Márcia de Paula; ARAÚJO, Ângela Maria Carneiro (orgs.). **O trabalho reconfigurado**: ensaios sobre Brasil e México. São Paulo: Annablume Editora, 2009.

SILVA, Edith Seligmann. **Desgaste mental no trabalho dominado**. Rio de Janeiro, Cortez, 1994.

SILVA, Maria Manfredi. Trabalho, qualificação e competência profissional – das dimensões conceituais e políticas. **Rev. Educação & Sociedade**. Campinas-SP, n. 64 especial, setembro de 1998, p. 13-49.

SOUZA, José dos Santos. A crise do capital e a redefinição da política educacional. In: SOUZA, José dos Santos (org.). **Trabalho, educação e sindicalismo no Brasil**: anos 90. Campinas: Autores Associados, 2002, p. 73-126.

SOUZA, Maria da Pena Santos de.; NOZAKI, Hajime Takeuchi. A qualificação da operária e a sua dupla jornada de trabalho. **Iniciação Científica**. Três Lagoas: UFMS, 2011/2012.

STROOBANTS, Marcelle. A visibilidade das competências. In: ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie (org.). **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas-SP: Papirus, 1997, p. 135-166.

TANGUY, Lucie. Competências e integração social na empresa. In: ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie (org.). **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas-SP: Papirus, 1997, p. 167-199.

TARTUCE, Gisela Lobo Baptista Pereira. **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. 221f. (dissertação de mestrado) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas – Departamento de Sociologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002. Disponível em: http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-02062003-170242/pt-br.php. Acesso em: 24 de abril de 2012.

TEIXEIRA, Ana Laura da Silva; NOZAKI, Hajime Takeuchi. A chegada da fábrica: expectativas dos seus representantes e dos trabalhadores. **Iniciação Científica**. Três Lagoas: UFMS, 2007/2008.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TOURAINE, Alain. "La qualification du travail: Histoire d'une notion". **Journal de psychologie normale et pathologique**. 13, 1955b, pp. 27-76.

VASAPOLLO, Luciano. **O trabalho atípico e a precariedade**. São Paulo: Expressão Popular, 2005.

ZAFIRIAN, Philippe. As novas abordagens da produtividade. In: SOARES, R. M. S. (org.). **Gestão de empresas e competitividade**. Brasília: IPEA/IPLAN, 1990.

_____. **Vers une sociologie de l'organization industrielle**: un itinéraire de recherché; cooperation, qualification, gestion, organization en milieu industriel. Université Paris X – Nanterre, LATIS-CERTES, Ecole nationale des Ponts et Chaussées, 1992 (Rapport d'habilitation).

_____. A gestão da e pela competência. Paper apresentado no Seminário Internacional "**Educação profissional, trabalho e competência**". CIET, Rio de Janeiro, 1996.

_____. A gestão da e pela competência. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, TRABALHO E COMPETENCIA. Rio de Janeiro, 1996. **Anais**... Rio de Janeiro: Senai/DNCIET, 1998.

ZAFIRIAN, Philippe. **Objectif compétence**: Mythe, construction ou realité? Paris: Liaisons, 1999.

_____. **O modelo da competência:** trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

ANEXO 1

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O REPRESENTANTE DO RECURSOS HUMANOS

BLOCO I – INFORMAÇÕES PESSOAIS

Código do entrevistado (a ser utilizado como garantia de anonimato):_____

Nome:_____

Sexo: ( ) masculino ( ) feminino

Data de nascimento: ____ / ____ / _____

Nível de escolarização:

( ) ensino fundamental completo ( ) ensino médio incompleto

( ) ensino médio completo ( ) ensino superior completo

( ) ensino superior incompleto ( ) pós-graduação Nível: _____

Estado civil: ( ) solteiro (a) ( ) casado (a) ( ) outros _____

Filhos: ( ) não ( ) sim número de filhos:_____

Mora com: ( ) os pais ( ) o (a) cônjuge (e família) ( ) sozinho ( ) outros_____

BLOCO II – INFORMAÇÕES SOBRE O TRABALHO

1. Nome do setor onde trabalha:_____
2. Cargo/função na empresa:_____
3. Há quanto tempo exerce essa função?_____
4. Há quanto tempo está na empresa? _____

Código do entrevistado:_____

BLOCO III – O TRABALHO E A QUALIFICAÇÃO

1. O que você faz no seu trabalho? Conte-me um pouco.
2. O que você precisa saber para fazer o seu trabalho? (competências)
3. O que são competências para a fábrica?
4. Você considera os trabalhadores da fábrica qualificados? Por quê?
5. Quais os setores de trabalho dentro da fábrica? Existe diferença nas habilidades exigidas aos homens e as exigidas às mulheres? Ou as exigidas para um determinado posto de trabalho e para outro? Quais são?
6. A fábrica avalia o bom desempenho do trabalhador ou suas competências? De que maneira? Existe algum parâmetro?
7. Como a fábrica qualifica seus trabalhadores? A fábrica oferece cursos de treinamento para os trabalhadores? Quais? Quanto tempo tem de duração? Com qual finalidade? Qual o conteúdo do treinamento?
8. Quantas pessoas fazem os treinamentos por ano na fábrica?
9. Existe treinamento comportamental?
10. Quais são os trabalhadores que preferencialmente tem acesso aos treinamentos?
11. Qual a taxa de rotatividade da fábrica? Por quê?
12. Qual a política de promoção, demissão e admissão da fábrica?
13. Qual o perfil de trabalhador que a fábrica procura? Por quê?
14. Na fábrica existe plano de carreira para os trabalhadores? Como funciona? Quais os critérios para o trabalhador (a) avançar de um cargo a outro?
15. Qual a estrutura de cargos e salários da fábrica?
16. Há algo mais que você julgue importante e que não tenhamos tocado no assunto ou que não tenha ficado bem claro e você queira acrescentar?

ANEXO 2

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O REPRESENTANTE DE PRODUÇÃO

BLOCO I – INFORMAÇÕES PESSOAIS

Código do entrevistado (a ser utilizado como garantia de anonimato):_____

Nome:_____

Sexo: ( ) masculino ( ) feminino

Data de nascimento: ____ / ____ / _____

Nível de escolarização:

( ) ensino fundamental completo ( ) ensino médio incompleto

( ) ensino médio completo ( ) ensino superior completo

( ) ensino superior incompleto ( ) pós-graduação Nível: _____

Estado civil: ( ) solteiro (a) ( ) casado (a) ( ) outros _____

Filhos: ( ) não ( ) sim número de filhos:_____

Mora com: ( ) os pais ( ) o (a) cônjuge (e família) ( ) sozinho ( ) outros_____

BLOCO II – INFORMAÇÕES SOBRE O TRABALHO

1. Nome do setor onde trabalha:_____
2. Cargo/função na empresa:_____
3. Há quanto tempo exerce essa função?_____
4. Há quanto tempo está na empresa? _____

BLOCO III – O TRABALHO E A QUALIFICAÇÃO

17. O que você faz no seu trabalho? Conte-me um pouco.
18. O que você precisa saber para fazer o seu trabalho? (habilidades/competências)
19. Quais são as áreas e setores de trabalho na fábrica?
20. Como é organizado o trabalho dentro da fábrica?

21. Quais as áreas e/ou setores na fábrica que trabalham o maior número de homem e de mulher? Por quê?
22. Existe alguma diferença nas habilidades exigidas aos homens e as exigidas às mulheres? Ou as exigidas para um determinado posto de trabalho e para outro? Quais são?
23. Qual o perfil de trabalhador que a fábrica busca?
24. O processo de produção da fábrica é contínuo? Como funciona?
25. Como você classifica a tecnologia da fábrica? Por quê?
26. Qual o efeito desse tipo de tecnologia para a qualificação dos trabalhadores (as)?
27. Quais as exigências de qualificação nos setores da fábrica? Existe diferença? Por quê?
28. Qual a estrutura de cargos e salários da fábrica?
29. Há algo mais que você julgue importante e que não tenhamos tocado no assunto ou que não tenha ficado bem claro e você queira acrescentar?

ANEXO 3

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS TRABALHADORES

BLOCO I – INFORMAÇÕES PESSOAIS

Código do entrevistado (a ser utilizado como garantia de anonimato):_____

Nome:_____

Sexo: ( ) masculino ( ) feminino

Data de nascimento: ____ / ____ / _____

Nível de escolarização:

( ) ensino fundamental completo ( ) ensino médio incompleto

( ) ensino médio completo ( ) ensino superior completo

( ) ensino superior incompleto ( ) pós-graduação Nível: _____

Estado civil: ( ) solteiro (a) ( ) casado (a) ( ) outros _____

Filhos: ( ) não ( ) sim número de filhos:_____

Mora com: ( ) os pais ( ) o (a) cônjuge (e família) ( ) sozinho ( ) outros_____

BLOCO II – POSTO DE TRABALHO

1. Nome do setor onde trabalha:_____
2. Cargo/função na empresa:_____
3. Há quanto tempo exerce essa função?_____
4. Há quanto tempo está na empresa? _____
5. Qual o salário médio que você recebe para desempenhar esta função na fábrica?

( ) De 1 a 2 salários mínimos ( ) De 3 a 4 salários mínimos

( ) De 5 a 6 salários mínimos ( ) Mais de 7 salários mínimos

Código do entrevistado:_____

BLOCO III – O TRABALHO E A QUALIFICAÇÃO

30. O que você faz no seu trabalho? Conte-me um pouco.
31. O que você precisa saber para fazer o seu trabalho? (habilidades)
32. Como aprendeu a realizar o seu trabalho? Quanto tempo você levou para aprendê-lo? Quanto tempo para ficar experiente?
33. Você considera o seu trabalho qualificado? Por quê?
34. Como é organizado o trabalho dentro do setor onde você trabalha?
35. No setor onde você está inserido (a), trabalha mais homem ou mulher? Porque você acha que é assim?
36. Para você existe diferença nas habilidades exigidas aos homens e as exigidas às mulheres? Ou as exigidas para um determinado posto de trabalho e para outro?
37. Em que setores trabalham o maior número de mulheres e o maior número de homens?
38. A fábrica avalia o bom desempenho do trabalhador ou suas competências? De que maneira?
39. Você fez algum curso de treinamento nesta fábrica? Qual? Quanto tempo durou? Com qual finalidade? Qual o conteúdo do treinamento?
40. Em sua opinião, qual o perfil de trabalhador que a fábrica procura? Por quê?
41. Na fábrica existe plano de carreira para os trabalhadores? Como funciona?
42. Quem realiza os trabalhos domésticos na sua residência?
43. Você é sindicalizado? Por quê?
44. Há algo mais que você julgue importante e que não tenhamos tocado no assunto ou que não tenha ficado bem claro e você queira acrescentar?
45. Você se importa em nos dar alguns contatos de colegas seu para entrevistarmos?

ANEXO 4

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu_____ fui convidado (a) a participar desta pesquisa que tem por objetivo analisar o processo de trabalho na fábrica de papel do município de Três Lagoas-MS, visando analisar requisitos de qualificação para o trabalho que elas exigem dos seus trabalhadores (as).

Fui informado (a) que minha participação consistirá em responder, voluntária e gratuitamente, perguntas em entrevista identificada apenas por um código.

Fui esclarecido (a) que tudo que disser poderá ser utilizado na pesquisa e em publicações com absoluto sigilo da minha identidade, das pessoas de quem falarei e das instituições (fábricas) citadas por mim.

Declaro que o (a) pesquisador (a) que me entrevistou leu e esclareceu todas as minhas dúvidas deste termo e quanto a minha participação na pesquisa, deixando claro que eu só assinasse este termo se me sentisse livre para participar e sabendo que terei liberdade para responder ou não as perguntas, ou para parar de respondê-las quando quisesse.

Concordo em participar desta pesquisa e assinarei este termo em duas vias, sendo que uma ficará comigo e outra com o pesquisador.

Fui informado, ainda, que caso necessite de maiores esclarecimentos, poderei ligar para o telefone (67) 9225--6444 e falar com a pesquisadora Suelen Kobayashi Costa, ou para o telefone (19) 3521-5673 do Departamento de Ciências Sociais na Educação da Faculdade de Educação - Unicamp, ao qual está vinculada esta pesquisa.

Declaro que recebi todas as informações acima e que participarei desta pesquisa de forma livre e esclarecida.

Três Lagoas,_____de_____de _____.

_____

Assinatura do (a) Entrevistado (a)

_____

Assinatura do Pesquisador (a)