

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**

EDSON FRANCISCO STEIN

**PRÁTICAS EDUCATIVAS E COMPROMETIMENTO DOS
TRABALHADORES**

**CURITIBA
2007**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**

EDSON FRANCISCO STEIN

**PRÁTICAS EDUCATIVAS E COMPROMETIMENTO DOS
TRABALHADORES**

Tese apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Doutor em Educação. Programa de Pós-Graduação em Educação, do Setor de Educação da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a. Dra. Acácia Zeneida Kuenzer

**CURITIBA
2007**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.
BIBLIOTECA CENTRAL. COORD. PROCESSOS TÉCNICOS.
Ficha catalográfica

Stein, Edson Francisco
S819 Práticas educativas e comprometimento dos trabalhadores /
Edson Francisco Stein.—2007.
114f.

Anexo

Orientador: Acácia Zeneida Kuenzer

Tese(doutorado)- Universidade Federal do Paraná, Setor de
Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação.

Defesa: Curitiba, 2007.

Inclui bibliografia

1. Práticas educativas – Teses. 2. Trabalhadores. 3. Relações trabalhistas. 4. Mão-de-obra qualificada. 5. Comprometimento – Trabalho – Funcionários. I. Kuenzer, Acácia Zeneida. II. Título.

CDD 370.71

Samira Elias Simões CRB-9/ 755

Aos trabalhadores que,
expropriados da riqueza
que produzem, lutam por
uma sociedade que os
libertará do trabalho
subordinado.

Para Maria de Lourdes, com quem tenho vivido as minhas alegrias e de quem recebo incentivo, apoio intelectual e afetivo. Para André, pelos sorrisos, pelas alegrias, e de quem sinto saudades todos os dias (*in memoriam*). Para Elisa e Gustavo, pela alegria de tê-los como filhos, por serem a minha razão de viver; que me animam, sem saber, para continuar na busca de uma sociedade em que todos possam realizar suas utopias.

Agradecimentos

Meu agradecimento especial à Profa. Dra. Acácia Zeneida Kuenzer, minha orientadora, que comigo dividiu seus saberes e fraternalmente incentivou-me na superação necessária para a realização deste trabalho.

Meus agradecimentos à Profa. Dra. Noela Invernizzi e ao Prof. Dr. José Henrique de Faria que, na banca de qualificação, com suas sugestões valiosas, observações e críticas pertinentes, contribuíram significativamente para o aprimoramento do meu trabalho.

Agradeço à Maria de Lourdes, esposa e companheira, que com paciência e carinho, comentários e sugestões me incentivou e animou para a superação de mais uma jornada.

Agradeço à minha mãe pelo exemplo de dignidade, e aos meus filhos Elisa e Gustavo por compreenderem a minha ausência e pela alegria do convívio.

Agradeço a todos que caminharam comigo nesta jornada; àqueles que me animaram com sugestões e palavras de incentivo, nas horas em que continuar era difícil.

Agradeço aos trabalhadores que entrevistei por dividirem comigo suas esperanças, expectativas e sonhos.

Aos trabalhadores da Universidade Federal do Paraná, na dedicação da Darci, Francisca e Irene, da Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Educação, que, como trabalhadoras, significam a luta diária de todos que acreditam numa educação pública, gratuita e de qualidade.

O autor destas linhas é economista. Por que está se aventurando nesta área que normalmente é da educação? Por um lado, porque ensinar economia é um trabalho de educação, e não há educador que não sinta que estamos avançando para novos horizontes. Por outro lado, estamos avançando a passos largos para uma sociedade do conhecimento, e a problemática da educação se tornou central para todos nós, para o desenvolvimento econômico e social de maneira geral. (DOWBOR, 2001, p.1)

SUMÁRIO

RESUMO	ix
ABSTRACT	x
INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO I	
1 A SUBORDINAÇÃO DO TRABALHO PELO CAPITAL	19
1.1 O TRABALHO COMO MEDIAÇÃO.....	19
1.2 A DIVISÃO CAPITALISTA DO TRABALHO	22
1.3 AS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	25
1.4 A FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO.....	29
CAPÍTULO II	
2 EDUCAÇÃO PARA O TRABALHO	36
2.1 A ORGANIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUBORDINADA AO CAPITAL	36
2.2 SEPARAÇÃO ENTRE O PLANEJAMENTO E A EXECUÇÃO DO TRABALHO.....	39
2.3 COMPROMETER PARA FACILITAR A APROPRIAÇÃO DO SABER TÁCITO.....	41
2.4 COMPROMETIMENTO E CONTROLE.....	44
2.4.1 O Comprometimento como Facilitador da Produtividade	46
CAPÍTULO III	
3 O COMPROMETIMENTO E DISCIPLINAMENTO	52
3.1 O SETOR PETROQUÍMICO	52
3.1.1 Tipo de Arranjo Produtivo	52
3.1.2 Perfil do Trabalhador do Setor	54
3.1.3 As Especificidades da Empresa Pesquisada	56
3.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	57
3.3 O COMPROMETIMENTO DOS TRABALHADORES.....	63
3.3.1 Motivos que Conduzem ao Descomprometimento	69
3.4 RECONHECIMENTO, ELOGIOS E COMPROMETIMENTO.....	72
3.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E COMPROMETIMENTO.....	78
3.6 COMPROMETIMENTO EM CONDIÇÕES DE TRABALHO ADVERSAS	83
3.7 TREINAMENTO E COMPROMETIMENTO.....	90
CONCLUSÃO	99
REFERÊNCIAS	106
APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	110

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar como se dá e quais são os determinantes do comprometimento dos trabalhadores com a empresa. Foi realizada em uma indústria do setor petroquímico, localizada na Região Metropolitana de Curitiba, organizada em um processo produtivo de alta complexidade e moderna tecnologia, com atualizações constantes, o que requer trabalhadores com um nível elevado de formação e qualificação. Como característica diferenciadora, destaca-se o fato de ser uma empresa de processo contínuo que articula uma base eletromecânica a uma base microeletrônica. A pesquisa analisa os trabalhadores como sujeitos concretos em suas múltiplas determinações, em sua atividade prática de homens reais, ou seja, em sua *práxis* cotidiana. A educação e a qualificação dos trabalhadores são analisadas em seus vários aspectos, a partir dos quais se dá o processo de qualificação e de formação continuada – condição necessária - dado o grau de complexidade na execução das tarefas e atividades. A incorporação constante de atualizações e inovações tecnológicas, necessárias pelas características do tipo de empresa, impõe, além da formação continuada, um grau de comprometimento diferenciado entre os trabalhadores e destes com a empresa. Como o comprometimento é fator importante para a continuidade operacional, a empresa pesquisada organizou práticas educativas e de formação buscando esse comprometimento. A pesquisa buscou, ao entrevistar os trabalhadores, compreender se o comprometimento acontece, e qual a efetividade das práticas educativas e de formação no processo de disciplinamento dos trabalhadores. As ponderações que fazem sobre: as formas de reconhecimento; os elogios entre os trabalhadores e por parte da empresa; sobre o sistema de avaliação; sobre as condições de trabalho e sobre o processo de treinamento, revelam o que leva os trabalhadores ao comprometimento e ao descomprometimento.

Palavras-chave: Trabalho, Comprometimento, Disciplinamento, Qualificação.

ABSTRACT

This work aims to analyse how the worker's engagement to the company occurs and which the influential factors of this process are. This research was carried out in an industry of the petrochemical sector, located in the Metropolitan Region of Curitiba, and which is organized in a productive process of high complexity, modern technology with permanent updatings, what demands workers with a high level of qualification and formation. The company is also characterized by the fact that it is an enterprise of continuum process which deals with an electromechanic base and a microelectronic one. The research analyses the workers as concrete subjects in their multiple determinations, in their practical activities of the real man, that is to say, in their everyday praxis. The formal education as well as the qualification of the workers were analysed in their various aspects, from where the process of qualification and of continued formation happens - necessary condition - due to the level of complexity of the activities and tasks. The constant incorporation of updatings and technological innovations, necessary, due to the characteristics of the type of the industry demands, apart from the continued formation, a differentiated level of engagement among the workers themselves and between them and the company. Due to the fact that engagement is an important factor for the operational continuity, the researched company has organized educational and formation practices in order to achieve this engagement. This research has interviewed the workers in order to understand if the engagement really happens, and if so in what ways the effectiveness of the educational and formation practices in the workers process of discipline work. The comments which they make about the form of recognition and praise among the workers and the ones which come from the company; about the evaluation system; about the conditions of work and about the training process, reveal what makes the workers' engagement or disengagement.

Key-words: work, engagement, discipline, qualification

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem sua origem nas investigações realizadas por Kuenzer (2003, 2004), Invernizzi (2000, 2002) e Reis (2005) em indústria do setor petroquímico desde 2001, com o objetivo de compreender como se dão os processos de desenvolvimento de competências a partir do ponto de vista dos trabalhadores. No transcurso dessas investigações, os autores constataram que a existência comprovada de competências cognitivas complexas não assegurava o comprometimento com o trabalho, não no sentido da acumulação, mas do ponto de vista da segurança pessoal, ambiental e dos equipamentos e sistemas operacionais. Dado o elevado nível de risco apresentado pelo processo de trabalho, de fluxo contínuo, a expectativa dos pesquisadores era encontrar relação entre a competência científico-tecnológica e o comprometimento com o trabalho, expresso por comportamentos que evidenciassem a internalização das normas relativas ao trabalho seguro, do ponto de vista da saúde, do ambiente e das instalações.

Ou seja, esperava-se que a competência científico-tecnológica, evidenciada pela articulação entre conhecimento tácito e científico, fosse condição suficiente para o comprometimento, que decorreria naturalmente do conhecimento. Essa relação, contudo, em várias situações não foi observada, o que levou à formulação da problemática de investigação que orientou este trabalho: 1) Quais são as dimensões que levam os trabalhadores que atuam em plantas de elevado risco a se comprometerem/descomprometerem com o trabalho, com seus pares e com o projeto empresarial? 2) Contribuem os processos educativos para esse comprometimento/descomprometimento, mediante o disciplinamento da força de trabalho, tendo em vista as características do processo de trabalho pesquisado? 3) Até que ponto o comprometimento se apresenta, contraditoriamente, como estratégia de resistência através do enfrentamento da precarização do trabalho, tendo em vista a redução de custos, por exemplo, com manutenção?

Essa temática tem sido objeto de estudos, principalmente pela área de Administração, é também investigada por pesquisadores da área de Educação. No caso da presente pesquisa, o referencial são os pesquisadores citados, que

tratam a questão numa abordagem que busca entender o comprometimento em suas dimensões contraditórias de disciplinamento e emancipação. Pretendendo contribuir como ponto de partida para estudos mais avançados, o pesquisador optou por um estudo de caráter exploratório, tendo em vista a compreensão do fenômeno para além das aparências, buscando suas múltiplas determinações, com a finalidade de esboçar um quadro inicial de categorias de análise, a partir da pesquisa de campo, que servisse de base para novas pesquisas.

É importante elucidar que não está se tratando do controle exercido pelo capital sobre o trabalho, na perspectiva da gestão, o que tem sido objeto de várias pesquisas, mas do comprometimento enquanto manifestação subjetiva, resultante dos processos educativos ampla e especificamente pedagógicos (KUENZER, 1986).

Está-se aqui posicionando a investigação no terreno da hegemonia, na concepção gramsciana: quanto mais intensa a internalização dos comportamentos definidos como adequados pelo processo de trabalho, menor a necessidade de coerção, ou seja, de controle externo; quanto mais eficientes os processos pedagógicos, menor a necessidade do exercício do controle externo. Ou, como afirma Gramsci (1978, p. 381) a “hegemonia vem da fábrica”, e para constituí-la os processos pedagógicos contribuem decisivamente.

A pesquisa toma como pressuposto que os modos de organização da produção, ao se alterar continuamente para viabilizar o processo de acumulação, trazem novas necessidades de disciplinamento da força de trabalho, uma vez que estão “indissolúvelmente ligados a um modo de viver, de pensar e de sentir a vida”. (GRAMSCI, 1978, p. 396)

Contudo, embora o trabalho realizado pelo homem tenha sido organizado de forma diferenciada a cada etapa de desenvolvimento das forças produtivas, retratando a capacidade transformadora e a permanente mudança na sua forma de viver e produzir ao longo da história, no capitalismo ele se materializa a partir da lógica da acumulação.

Assim é que, no modo de produção capitalista, o trabalho é sempre subordinado pelo capital, embora possam variar as formas de subordinação, restando ao trabalhador como única alternativa para garantir sua subsistência e da sua família vender sua força de trabalho pela remuneração que é determinada pelo que produz, como produz e se produz. Essa condição de

subordinação, que caracteriza esse sistema econômico, implica constituição de trabalhadores que se subordinem a “sempre novos, complexos e rígidos hábitos” que tornem possível a vida coletiva cada vez mais complexa. Se, a princípio, essa submissão resulta da coerção, exercida externamente e geralmente tendo como resultado uma adesão mecânica, a sobrevivência de um modo de exploração implica a substituição dessas formas externas pela internalização das normas e comportamentos, como constituintes da própria “natureza” do ser humano. Essa passagem se dá pela mediação dos processos pedagógicos e práticas de controle, orgânicos à constituição da hegemonia, para o que se servem de metodologias que substituem a coerção pela persuasão. (GRAMSCI, 1988, p 303; KUENZER, 1986, FARIA, 2004)

Sob o capitalismo, portanto, o comprometimento daqueles que estão subordinados pelo capital sempre resulta de ações engendradas a partir da organização da produção, tendo em vista o comprometimento dos trabalhadores com a maior produção, não apenas como imposição, mas principalmente como adesão ao processo de sua própria exploração. Assim, o comprometimento se dará de acordo com a efetividade do processo de disciplinamento adotado e de como os trabalhadores percebem e/ou sentem-se incluídos nos processos de produção e se se reconhecem como participantes desses mesmos processos.

Como parte do processo mais amplo de educação que ocorre no âmbito das relações sociais, as práticas educativas, gerais ou especificamente voltadas para a formação profissional tais como são implementadas pelas empresas, inserem-se no rol de ações que objetivam comprometer e disciplinar os trabalhadores para a produção.

Ainda, no que diz respeito aos pressupostos, a pesquisa trata o comprometimento/descomprometimento como oposição dialética, ou seja, como componentes contraditórios que constituem a subjetividade dos trabalhadores. Em decorrência, não há que opor trabalhadores comprometidos a trabalhadores descomprometidos, mas compreender como esses elementos se manifestam no comportamento dos trabalhadores, expressando dimensões subjetivas no trabalho, enquanto formas mais ou menos conscientes e reconhecidas, por meio das quais os trabalhadores, independentemente de sua qualificação,

intervêm ou deixam de intervir nos trabalhos prescritos (JONES & WOOD, 1984).

Embora os processos educativos integrem as estratégias de disciplinamento capitalistas independentemente do regime de acumulação, a pesquisa parte da compreensão que há especificidades na acumulação flexível¹, que, ao mesmo tempo em que adota formas de disciplinamento típicas do taylorismo/fordismo, vai substituindo-as por novas que as incorporam e aperfeiçoam. Assim é que permanecem formas anteriores de disciplinamento, mas com outros modos de materialização, típicos da acumulação flexível, como é o caso dos altos salários. Estratégia tipicamente fordista, agora vem atravessada pela insegurança trazida pela ameaça do desemprego, com o que são potencializados os seus efeitos conformadores, tal com afirma Dejours (2000).

Para buscar compreender como se constituem as formas de comprometimento/descomprometimento dos trabalhadores no regime de acumulação flexível, selecionou-se uma empresa reestruturada, onde foram realizadas entrevistas com um grupo de trabalhadores do setor de produção, a partir de um roteiro semi-estruturado (Apêndice I).

A empresa pesquisada é uma indústria do setor petroquímico, localizada na Região Metropolitana de Curitiba, cujo processo produtivo revela alta complexidade, moderna tecnologia, e atualizações constantes, o que requer trabalhadores com nível elevado de formação e de qualificação (REIS, 2005).

Essas características têm atraído diversos pesquisadores² que se dedicam à pesquisa nas áreas de educação, trabalho e saúde.

Do ponto de vista da educação, a empresa se caracteriza pela implementação de programas permanentes de qualificação e de formação continuada dos trabalhadores, condição necessária dado o grau de

¹ Harvey conceitua acumulação flexível como o regime de acumulação que, se confrontando com a rigidez do fordismo, apóia-se na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados, dos produtos e dos padrões de consumo. Essa flexibilização demanda novas formas de disciplinamento dos agentes econômicos e políticos (1996, p. 140).

² ARAÚJO, Elizabeth G. S.
INVERNIZZI, Noela
KUENZER, Acácia Z
REIS, Mário N.C.

complexidade e dinamicidade das tarefas e atividades a serem executadas. A incorporação constante de atualizações e inovações tecnológicas, aliadas ao risco operacional, impõe, para além da formação específica, um grau de comprometimento diferenciado entre os trabalhadores e desses com a empresa.

Também é uma característica diferenciadora o fato de ser uma empresa de processo contínuo que articula uma base eletromecânica a uma base microeletrônica, cujo risco foi agravado pela terceirização dos serviços de manutenção.

Além desses aspectos, a implantação de um novo sistema de controle do processo de produção, conhecido pela sigla SDCD³, exigiu dos trabalhadores mais antigos a necessidade de re-qualificação, num curto período de tempo, para se adequarem às novas exigências requeridas para operarem esses novos meios de controle.

Alguns não conseguiram internalizar as habilidades cognitivas necessárias para operar o novo sistema, com o que, desestimulados, pediram aposentadoria; outros se desligaram da empresa, tendo ocorrido expressiva renovação a partir de 1995 (REIS, 2005).

Buscando responder a partir de que categorias os trabalhadores atendem às demandas de comprometimento frente às transformações no mundo do trabalho que resultaram no regime de acumulação flexível, a pesquisa foi orientada pelas seguintes perguntas:

- Os trabalhadores estão comprometidos com a empresa?
- Quais as categorias que levam os trabalhadores ao comprometimento/descomprometimento?
- Evidenciam-se traços de comprometimento entre os trabalhadores que possam ser considerados como formas de resistência à submissão do trabalho ao capital?
- Como as práticas educativas e de formação disciplinam os trabalhadores no sentido de comprometê-los com a empresa e por decorrência com a produção?

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa foi estruturada segundo as categorias do materialismo histórico, considerando o fenômeno estudado como

³SDCD – Sistema Digital de Controle Distribuído. Trata-se de um sistema que substitui o controle por meio de instrumentos analógicos pelo controle por instrumentos digitais.

parte da totalidade constituída pelo modo de produção capitalista no regime de acumulação flexível; essa categoria conduz ao movimento de busca de superação das aparências do fenômeno para compreendê-lo em suas múltiplas determinações, capturando suas relações com a organização social capitalista, tal como se materializa nesse regime de acumulação (KOSIK, 1976).

Da mesma forma, essa categoria conduz à compreensão da relação dialética que se estabelece entre a base material e as práticas pedagógicas, enquanto expressões da objetividade no plano superestrutural.

Com base nesse pressuposto ontológico⁴, toma-se o trabalho como categoria constituinte do ser social, e epistemológico⁵ porquanto se inscreve nas formas sociais de produção do conhecimento a partir do trabalho, adotando-se o caminho metodológico do já sistematizado na literatura.

Buscou-se a constituição das categorias a partir do campo de investigação, articulando teoria e empiria por meio do trabalho intelectual voltado para a produção de uma nova compreensão da realidade. Assim, dado o caráter inovador da abordagem do objeto, optou-se não por partir de um quadro prévio de categorias, mas de construir este quadro a partir das entrevistas e observações, sempre lembrando o caráter inicial dessa elaboração como contribuição e ponto de partida para estudos mais aprofundados.

Para tanto, recorreu-se à análise de conteúdo que, segundo Bardin (1977 p 14), "pode ser uma análise dos "significados", embora possa ser também uma análise dos "significantes". Por outro lado, o tratamento descritivo constitui um primeiro tempo do procedimento, mas não é exclusivo da análise de conteúdo. Outras disciplinas que se debruçam sobre a linguagem ou sobre informação também são descritivas: a lingüística, a semântica, a documentação".

No conjunto das técnicas da análise de conteúdo, a análise por categorias funciona por desmembramento do texto em unidades. Apenas uma ou mais dimensões são levadas em consideração, em especial áquelas que exprimem uma avaliação sobre ou do objeto de pesquisa.

⁴ Que é característico do ser humano, inerente a cada um e a todos. O trabalho como constituinte do ser humano e categoria de mediação da sua constituição enquanto ser social.

⁵ Conjunto de conhecimentos que têm por objeto o conhecimento científico, visando a explicar os seus condicionamentos (sejam eles técnicos, históricos, ou sociais, sejam lógicos, matemáticos, ou lingüísticos), sistematizar as suas relações, esclarecer os seus vínculos, e avaliar os seus resultados e aplicações.

Assim, analisar o comportamento dos trabalhadores remete às suas experiências e vivências cotidianas, parâmetros a partir dos quais eles orientarão suas ações e compromissos que assumirão perante seus pares.

Para Sader (1995, p.22), são “as experiências vividas e que ficaram plasmadas em certas representações que aí emergiram, é que se tornaram formas de o grupo se identificar, reconhecer seus objetivos, seus inimigos e o mundo que o envolve”. É na vivência dessas experiências que se identificam interesses, como a luta em defesa de melhores condições de trabalho, como afirmação de uma dignidade coletiva.

O fato de se agruparem a partir de interesses comuns e por decorrência se comprometerem mutuamente, facilitaria a mobilização na busca de mudanças nas condições de trabalho, o que poderia revelar as contradições do modo de produção baseado na subordinação do trabalho pelo capital.

Nesse mesmo sentido, Ridenti (1994) acredita que quando Marx atribuiu um papel revolucionário aos trabalhadores, ele não estava prescrevendo regras sobre como se daria a conscientização operária, nem sobre as formas que tomariam a revolução e o comunismo. Mostrava apenas que, dada a constituição do capitalismo, estava posta a possibilidade objetiva que o conjunto de trabalhadores se constituísse em classe e rompesse com o capitalismo e com toda e qualquer exploração de uma classe por outra, mesmo que num dado momento eles não tivessem consciência de que sua ação poderia revolucionar o mundo.

Considerados os pressupostos teóricos e metodológicos aqui elencados, a pesquisa foi estruturada em três capítulos:

No primeiro capítulo, são tratadas as questões relacionadas à organização dos seres humanos em sociedade e o papel do trabalho, enquanto categoria de mediação entre a organização do homem em sociedade e as formas de organização do trabalho com o objetivo de produzir os bens necessários à satisfação das necessidades humanas.

No segundo capítulo, são abordadas as questões relacionadas à educação para o trabalho na perspectiva do disciplinamento: a separação entre planejamento e execução do trabalho, a necessidade do capital de sistematizar o saber tácito como meio para intensificar a exploração, os processos de comprometimento e controle dos trabalhadores. É importante observar que os

capítulos 1 e 2 têm caráter sintético, uma vez que explicitam fundamentos teóricos amplamente divulgados na literatura da área de educação e trabalho, os quais sustentaram a análise dos dados.

O terceiro capítulo contextualiza a empresa pesquisada e analisa os dados coletados durante a investigação. Apresenta o perfil dos trabalhadores entrevistados e analisa a efetividade das práticas educativas e de formação adotadas pela empresa no comprometimento dos trabalhadores com as suas estratégias. Busca-se compreender como o comprometimento se efetiva e o que os leva ao descomprometimento.

No capítulo final, apresentam-se as conclusões da pesquisa. A tese defendida é a de que os trabalhadores se comprometem para assegurar e melhorar as condições de inclusão, garantindo estabilidade no emprego e benefícios salariais, na perspectiva individual, sem que se tenha verificado consciência de pertencimento a uma classe social.

Embora os processos educativos e de formação da empresa sejam efetivos no comprometimento dos trabalhadores, a empresa, contraditoriamente, não os considera e, tampouco os aproveita plenamente por que seu sistema de gestão, ao minimizar os espaços de participação, não permite que os trabalhadores manifestem de modo efetivo e continuado, seu conhecimento e sua experiência sobre o processo de trabalho e de suas formas de organização e gestão.

CAPÍTULO I

A SUBORDINAÇÃO DO TRABALHO PELO CAPITAL

1.1 O TRABALHO COMO MEDIAÇÃO

Na sociedade de classes, as práticas pedagógicas que ocorrem nas relações sociais e produtivas, na escola e nas práticas educativas das empresas, embora sejam processos contraditórios, têm por finalidade o disciplinamento do trabalhador para a produção, facilitando a subordinação do trabalho ao capital e a extração de mais-valia. Assim, o comprometimento terá que ser entendido enquanto resultado dos processos de subsunção do trabalho ao capital, tendo em vista o processo de acumulação.

Para entender como esse processo se dá, há que compreender o trabalho como categoria central, tanto na constituição do ser social quanto na produção do conhecimento, contemplando, portanto, as dimensões ontológica e epistemológica. Toma-se por referência a análise de Marx sobre a contradição entre capital e trabalho e a subordinação deste no processo de produção capitalista, tal como abordada em **O Capital**.

O trabalho, além de ser fator de integração entre os seres humanos, tem sido organizado de forma diferente em cada etapa de desenvolvimento das forças produtivas, retratando a capacidade transformadora do ser humano e a permanente mudança na sua forma de viver e produzir.

Na busca da satisfação das suas necessidades, o homem, com o seu trabalho, atua sobre a natureza para produzir bens que atendam às suas necessidades imediatas de consumo. Nesse processo controla e planeja suas ações. É essa capacidade de planejar e controlar que distingue o ser humano dos outros animais (MARX, 1983).

Além de planejar sua ação produtiva, o homem, com o controle dos meios de produção, aplica trabalho na produção de mercadorias com valor de uso, sem a geração de excedente, para satisfazer suas necessidades de consumo imediato. Enquanto um abate uma caça, o outro colhe frutos, para saciarem a fome, suprem-se reciprocamente, são solidários e se sociabilizam.

Para Marx (1983), o homem não é produto das circunstâncias, mas o agente que transforma e modifica as circunstâncias, como afirma na Tese III sobre Feuerbach:

A teoria materialista de que os homens são produtos das circunstâncias e da educação e de que, portanto, homens modificados são produtos de circunstâncias diferentes e de educação modificada, esquece que as circunstâncias são modificadas precisamente pelos homens e que o próprio educador precisa ser educado. Leva, pois, forçosamente, à divisão da sociedade em duas partes, uma das quais se sobrepõe à sociedade (como por exemplo, em Robert Owen). A coincidência da modificação das circunstâncias e da atividade humana só pode ser apreendida e racionalmente compreendida como prática transformadora.⁶

O homem é um ser social e histórico; ao mudar sua forma de viver, diariamente, é um ser não definido, não determinado e não acabado que, por ação da sociedade e sua própria, está em constante aperfeiçoamento, resultado de suas ações e práticas transformadoras (MARX, 1983).

O homem constrói suas condições de existência em sociedade; age por necessidade; como essas são supridas pela sociedade, isso faz com que se humanize nas suas relações cotidianas.

Contraditoriamente, essa mesma sociedade, que produz e viabiliza suas condições de vida, quando organizada sob o capital, exclui e desumaniza o trabalhador, uma vez que os meios de produção deixam de ser propriedade coletiva para serem propriedade privada de poucos; estabelecendo-se relações de exploração do trabalho pelo capital.

Por intermédio do processo de trabalho, a atividade do homem realiza transformações sobre os objetos de sua ação, subordinada a um determinado fim: a realização de um produto ou de um serviço para atender necessidades humanas. Uma parte da natureza será adaptada às necessidades do homem por meio da mudança de sua forma. Esse processo produz valores de uso, uma vez que não tem como finalidade produzir excedentes para acumular riqueza. O trabalho, nessa perspectiva, será sempre qualificador, propiciando o exercício da criação, da reflexão e da auto-realização.

⁶ Escrito por Marx durante a primavera de 1845. Redigido e publicado pela primeira vez em 1888, por Engels, como apêndice da edição em folheto à parte de seu Ludwig Feuerbach. Publica-se de acordo com o texto da edição em folheto à parte, de 1888, após confronto com o manuscrito de Marx. Traduzido do espanhol.

Sob o capitalismo, contudo, a característica do processo de trabalho passa a ser a produção de valor de troca, valor que se auto-expande, com a finalidade de acumular riqueza através da produção do trabalho excedente que será apropriado pelo capitalista.

A partir do momento em que o capital detém a propriedade dos meios de produção e da força de trabalho, define-se o processo de alienação do trabalhador, que, despossuído dos meios de produção, perde a posse do produto do seu esforço, e em decorrência, do controle do seu trabalho, das decisões sobre ele e das possibilidades de consumo.

Dessa forma, no modo capitalista, a *práxis* produtiva cria um mundo de objetos humanizados nos quais o homem não se reconhece, e que se voltam contra ele e o dominam. Essa *práxis* determina não só uma relação alienante entre o operário e seu produto, mas também entre o trabalhador e os outros homens. Ou seja, relações sociais peculiares que colocam os homens - produtores e capitalistas - como opositores no processo de produção. Essa alienação ocorre numa relação prática, material, com a natureza, no trabalho, não em sua concepção geral, mas na forma concreta, histórica assumida no capitalismo, não podendo ser reduzida à mera relação sujeito/objeto, mas como resultado de relações sociais.

A alienação do trabalhador, decorrente da propriedade privada dos meios de produção com vistas à produção de valor, objetiva-se através da divisão do trabalho, que separa capital e trabalho, trabalho intelectual e trabalho instrumental, dirigente e trabalhador.

Marx, ao longo de sua obra, vai construindo a compreensão dessa dupla face do trabalho, em função de sua dupla finalidade: produzir valores de uso e valores de troca. A partir de sua natureza, o autor vai mostrar que, no processo de produção de valor, se o trabalho é a negação do humano ao produzir relações sociais alienantes, esse trabalho produz ao mesmo tempo o próprio homem, afirmando-o enquanto indivíduo e enquanto humanidade. Essa afirmação fica clara na *Ideologia Alemã*, quando os autores demonstram que, ao produzir as condições de sua existência, o homem produz-se a si mesmo, elabora conhecimento e produz história (MARX e ENGELS, s/d, p.19).

Compreender essa contradição é fundamental; embora ela permita espaços de resistência e emancipação, é preciso que se tenha claro que a

produção capitalista se caracteriza pela subordinação do trabalho ao capital. Assim, o comprometimento resultante dos processos de disciplinamento, sob a égide do capitalismo, inscreve-se na lógica da produção de valor. O capitalista "quer produzir não só um valor de uso, mas uma mercadoria, não só valor de uso, mas valor e não só valor, mas também mais-valia" (MARX, 1983, p. 155).

[...] ou seja, no capitalismo, o trabalho assalariado, é a fonte geradora da mais-valia, e nesse sentido, de reprodução das suas próprias condições de exploração, na medida em que, reproduzindo o capital em escala ampliada, reproduz também o operário (KUENZER, 1986, p. 37).

Quando reúne os trabalhadores, dos quais comprou a força de trabalho, num mesmo local para produzirem sob seu comando, o capitalista transforma em assalariado o até então artesão livre. Livre porque, além de ser o proprietário daquilo que produzia, também conhecia, planejava e tinha o domínio de todo o processo de trabalho necessário para produzir o produto da sua habilidade. Reunidos, esses agora assalariados, passam a trabalhar de forma cooperada sob o controle e o planejado pelo capitalista que os contratou. Essa soma de forças produtivas

só aparece quando os operários entram em cooperação, quando deixam de pertencer a si mesmos para pertencer ao capital; ela só é possível por ação do capital. Por isto, a força produtiva social é considerada como força produtiva natural e imanente ao capital, e, portanto, a sua produtividade pertence ao capital. (KUENZER, 1986, p.38)

No capitalismo, a cooperação do trabalho assalariado serve ao capital como força produtiva que produz mercadorias, além daquelas necessárias à reprodução do trabalhador, ou seja, um excedente que permitirá a extração da mais-valia (MARX, 1980).

Na manufatura, forma clássica da cooperação sob o modo de produção capitalista, a organização do trabalho se dá de duas formas: numa, os trabalhadores executam tarefas independentes e diferenciadas, mas que compõem o conjunto de atividades que foram executadas para produzir determinada mercadoria; noutra, os trabalhadores contratados executam o mesmo tipo de trabalho, com a ajuda de alguns auxiliares, produzindo a mercadoria inteira (MARX, 1981).

A necessidade de aumentar a produção de forma contínua modifica o processo de trabalho ao dividi-lo em tarefas parciais que são executadas por diferentes operários. Se antes o artesão controlava todas as etapas do processo de trabalho e o seu ritmo, sob o capital, o controle é realizado pelo supervisor capitalista ou a serviço deste.

1.2 A DIVISÃO CAPITALISTA DO TRABALHO

A divisão do trabalho em tarefas parcializadas altera a qualificação requerida para a execução do trabalho. O artesão precisava de muitos anos de trabalho para conhecer e dominar todas as etapas do processo de produção. O assalariado que tem como atribuição executar uma tarefa parcial necessita uma menor qualificação para executar o seu trabalho. A execução da mesma tarefa, repetidas vezes, especializa esse trabalhador parcializado, naquela tarefa, tornando-o mais produtivo do que o artesão:

[...] a estreiteza e as deficiências do trabalhador parcial tornam-se perfeições quando ele é parte do trabalhador coletivo. O hábito de exercer uma função única limitada transforma-o naturalmente em órgão infalível dessa função, compelindo-o à conexão com o mecanismo global a operar com a regularidade de uma peça de máquina (MARX, 1983, p. 401).

O parcelamento das tarefas permite que a qualificação seja específica para determinada tarefa ou atividade. Essa qualificação específica desqualifica o trabalhador, tornando-o apêndice do processo de produção. Sob o capitalismo, o homem é total, mas com um menor grau de apropriação, já que o desenvolvimento capitalista o impede de realizar plenamente as possibilidades dadas por essa sociedade. O processo de produção capitalista produz o homem fragmentado, pela fragmentação do processo de trabalho. Essa fragmentação causa a sua desqualificação.

As diferentes funções do trabalho coletivo exigem diferentes graus de formação, o que lhes faz criar valores diversos, assim, a manufatura hierarquiza as forças de trabalho e estipula uma estrutura salarial diferenciada, segundo a função e a respectiva qualificação. O trabalhador individual é anexado a uma função única por toda a vida, sendo suas

tarefas adaptadas às suas habilidades naturais e adquiridas. Paralelamente a esses trabalhadores com alguma qualificação a manufatura cria uma classe de trabalhadores sem qualquer habilidade especial, para a execução de operações simples que qualquer um pode desempenhar; para estes não há custos de aprendizagem; para os que têm alguma qualificação o custo de formação é inferior ao necessário à formação do artesão. Cai, portanto, o custo da força do trabalho, com a divisão manufatureira. (KUENZER, 1986, p.41)

Destituído da posse dos meios de produção, sem alternativas para suprir suas necessidades, restando sob seu controle sua força de trabalho; parcializado pela fragmentação das tarefas, precarizado por não ter mais o domínio de todo o processo de trabalho, resta-lhe a subordinação ao capital. Mesmo parcializado e subordinado, o trabalho manual ainda é o meio do qual depende o capitalista para levar a termo a produção de mercadorias.

A qualificação requerida diminui pela especialização e conformação do trabalhador para executar uma única tarefa. Condenado a executar a mesma tarefa continuamente, esse trabalhador, pela observação, vai sugerir aperfeiçoamentos em suas ferramentas que facilitem suas atividades. Mesmo com o aperfeiçoamento das ferramentas, há a necessidade de alocar o trabalhador em cada uma das tarefas necessárias para a produção das mercadorias. Se o trabalho está subsumido o é pela forma de organização do processo de trabalho.

Os aperfeiçoamentos levam a transformação das ferramentas em máquinas que substituem o trabalho humano. Se antes era o trabalhador que era fixado em determinado local para executar a produção, com as máquinas sendo os meios de produção, não há mais a necessidade de fixá-lo, é a máquina que passa a ser o agente de produção, e o trabalhador torna-se um apêndice do processo.

A participação do trabalhador na produção não se dá mais pela sua habilidade na execução de determinada tarefa e tampouco pela sua qualificação, mas como apêndice da máquina. Como é a máquina que contém a ciência que produzirá a mercadoria, torna-se desnecessária aquela qualificação requerida da mão-de-obra. A simplificação do trabalho desqualifica-o na medida em que é a máquina que produz ao mesmo tempo em que se requer uma qualificação ainda mais específica para operar as máquinas.

Essa especificidade de qualificação para operar as máquinas parcializa e fragmenta mais ainda o trabalho, porque se antes ele estava sujeito a uma única tarefa, mas que requeria a sua habilidade, agora nenhuma habilidade lhe é exigida, restringindo-o a acompanhar e alimentar as máquinas que executarão as tarefas para produzir as mercadorias.

Nessa forma de organização da produção acontece a subsunção real do trabalho, porque o capitalista não depende mais da habilidade do trabalhador para executar as tarefas e nem depende deste, mas sim da máquina para a produção da mercadoria.

De qualquer maneira, permanece a divisão do trabalho com suas conseqüências alienadoras, só que agora remodelada e consolidada como meio ainda mais eficaz de exploração da mão-de-obra. A separação entre o trabalho manual e intelectual e a transformação deste em forma de dominação do capital sobre o trabalho torna-se realidade. A habilidade individual do trabalhador desaparece diante da ciência e o trabalho individual desaparece ante o trabalho coletivo, sempre a serviço do capital. (KUENZER, 1986, p. 45)

A indústria moderna intensifica a utilização da máquina como meio para a produção de mercadorias ao mesmo tempo em que aumenta a expropriação do trabalho. Na superação do trabalho individual pelo predomínio do trabalho coletivo, a permanente utilização da máquina, com a ciência que contém, dá ao capitalista amplo controle sobre o processo de produção.

O aperfeiçoamento das máquinas, com incorporação de tecnologias que as tornam cada vez mais independentes da necessidade de um trabalhador para acompanhá-las, tem repercussão importante na qualificação do trabalhador, dada a presença cada vez maior da ciência no processo de produção.

Se antes o trabalhador pensava e planejava, ou seja, dominava a ciência contida na execução da tarefa, quando tem como atribuição só a execução das atividades necessárias para acompanhar a máquina como meio de produção, ele deixa de controlar e planejar o seu trabalho, restando-lhe a subordinação, porque, além de não controlar a propriedade dos meios de produção, também perdeu o controle sobre o planejamento do trabalho (MARX, 1980).

A ciência e os saberes desenvolvidos a partir do processo de produção de valor são controlados pela classe dominante, a capitalista, que os utiliza na reprodução ampliada do capital. Esse processo se consolida pela expropriação

do conhecimento dos trabalhadores, num primeiro momento, pela apropriação dos aperfeiçoamentos das ferramentas, e noutro pela elaboração desses saberes de acordo com as necessidades do processo de acumulação.

Esse conhecimento é elaborado por um número restrito de funcionários altamente qualificados que têm o domínio de todo o trabalho, em detrimento de uma grande massa de trabalhadores desqualificados que dominam fragmentos do conhecimento do processo produtivo necessários para a execução da tarefa que lhes cabe como geradores de mais-valia (KUENZER, 1986).

Para dar conta da separação, implementada pelo capitalismo, entre teoria e prática, com o objetivo de reproduzir o capital em detrimento do trabalho, requer-se dois tipos de ensino. Um destinado a ensinar a teoria, e outro, para ensinar o conteúdo do trabalho ao trabalhador.

1.3 AS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A concepção de organização da produção, sistematizada por Taylor⁷ nas últimas décadas do século XIX, constituiu a gerência científica. Seu pensamento vem de um período anterior, remontando através dos experimentos de Gilbreth⁸, na década de 1890, às obras de economistas clássicos da metade do século XIX, como Ure e Babbage (BRAVERMAN, 1981).

A separação entre gerência, concepção, controle e execução (e tudo o que isso significava em termos de relações sociais hierárquicas e de desqualificação dentro do processo de trabalho) já estavam bem avançados em muitas indústrias (BRAVERMAN, 1981; HARVEY, 1996).

Taylor, ao separar a concepção da execução e segmentar tarefas, dá origem a um processo de trabalho particular, com base nos tempos e movimentos necessários para a execução do trabalho e adaptados à produção

⁷ Frederick W. Taylor (1856-1915), engenheiro norte-americano. Desenvolveu um sistema de organização do trabalho que adotava métodos e normas que visavam à maximização do rendimento da mão-de-obra. Com base numa análise minuciosa, dos tempos e movimentos necessários à execução de cada tarefa a ser executada, obteve um aumento significativo da produtividade do trabalho.

⁸ Frank B. Gilbreth (1868-1924), engenheiro norte-americano. Pesquisou e desenvolveu o *Estudo dos Movimentos*. Como Taylor, fez observações sobre movimentos na execução das tarefas dos trabalhadores, quando trabalhava como superintendente em uma empresa de construção. Inventou dispositivos como: andaimes móveis, misturadores de concreto, correias transportadoras etc., todos com o objetivo de evitar o desperdício de movimentos e aumentar a produtividade da mão-de-obra.

de grandes lotes a baixo custo. A separação entre trabalho intelectual e manual numa nova concepção de organização do trabalho pretendia melhorar os processos de trabalho sem depender do conhecimento dos trabalhadores.

Dessa forma, a alienação do trabalho chega a um estágio antes desconhecido. Os princípios desenvolvidos por Taylor contribuíram para a formação de um novo tipo de trabalhador caracterizado pela perda de habilidades genéricas, mais produtivos e mais barato, em termos de salário, pela sua desqualificação. “O trabalhador fica despojado do conhecimento das potencialidades de seu próprio físico, e quiçá, até mesmo de sua mente” (VARGAS, 1979, p.18).

A partir dessa concepção, Taylor revela que a fragmentação da tarefa, com o controle de tempos e movimentos, permite aumentar a produtividade do trabalho, sugerindo que o processo produtivo deveria ser organizado com base nesses pressupostos.

Segundo destaque de Braverman (1981), o controle gerencial adquiriu dimensões sem precedentes. Antes do taylorismo, acontecia, ao reunir os trabalhadores numa oficina, a fixação da jornada de trabalho, com supervisão intensa e ininterrupta, a adoção de normas contra distrações, fixação de mínimos de produção e outros. Na prática, o controle gerencial apenas fixava as tarefas com pouca interferência direta no modo de executá-las pelo trabalhador.

Após Taylor, essa prática se inverte, “a gerência seria considerada um empreendimento limitado e frustrado se deixasse ao trabalhador qualquer decisão sobre o trabalho” (BRAVERMAN, 1981, p. 86).

Dessa forma cabia à gerência o controle de modo concreto da execução de toda atividade da mais simples à mais complexa.

Como afirma Faria (1997), é na base da Organização Científica do Trabalho que está o controle sobre o trabalho,

em termos de sua fisiologia, de sua concepção ou planejamento, do domínio técnico das normas, execução e da amplitude das tarefas administrativas necessárias ao comando da produção (p.72).

O pesquisador destaca ainda que Taylor buscou a melhoria da execução do trabalho e sua intensificação através da automatização.

Tinha como princípio definir o trabalho a ser executado, analisando-o e determinando seu processo ótimo; adaptar o operário à técnica, através da qualificação e treinamento dos executantes; separar a concepção da execução do trabalho, de modo que o operário conheça e execute os melhores métodos (FARIA, 1997, p. 72).

As conseqüências desse sistema foram a fadiga, a monotonia e a sujeição do operário a uma tarefa determinada e sem iniciativa.

O autor destaca que nessa mesma linha se encontra a concepção de Henry Ford (1863-1947), enquanto Taylor ao estudar a execução do trabalho para analisar os tempos e movimentos na execução de cada tarefa com o objetivo de obter rendimentos intensivos dos trabalhadores, “Ford buscou a disposição dos empregados em ordem de operações, parcelando o trabalho em etapas sucessivas e seqüenciais, na denominada linha de montagem” (FARIA, 1997, p. 72).

Como empresário, Ford soube aplicar os princípios tayloristas de uma forma antes não imaginada e acreditava que a aplicação do poder corporativo seria capaz de construir o novo tipo de sociedade de consumo de massa.

Com a introdução da linha de montagem na indústria automobilística, deu início à produção em massa de produtos que até então não podiam ser produzidos em grande escala. Devido ao porte e à complexidade dos componentes, conseguiu reduzir drasticamente os custos e melhorar substancialmente a qualidade.

Ao instituir o dia de oito horas a cinco dólares, Ford buscava o disciplinamento dos trabalhadores à linha de montagem. Aliando ao disciplinamento pretendido renda e tempo de lazer, buscava fazer com que os operários consumissem os produtos que estavam sendo produzidos em massa pelas empresas desse novo tipo de processo produtivo.

O que havia de especial em Ford (e que em última análise distingue o fordismo do taylorismo) era a sua visão, e o reconhecimento explícito de que:

Produção de massa significa consumo de massa, um novo sistema de reprodução de 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, moderna e populista (HARVEY, 1996, p. 12).

Ao decompor a montagem de carros em uma série de tarefas repetitivas, intensificou o ritmo de trabalho por meio de maior economia dos denominados tempos mortos.

O elemento chave da nova organização era a esteira transportadora, na qual eram conduzidos os elementos/partes dos carros; a cada parada periódica da esteira, os operários, cada um em seu posto, executavam as tarefas que lhes cabiam no processo de montagem do carro. Nesse sistema, os trabalhadores ficam submetidos à performance do maquinário e ao ritmo imposto pelas esteiras mecânicas, que passaram a ter um funcionamento ininterrupto, combinando operações extremamente parceladas dos trabalhadores.

O fordismo fixa o trabalhador em certo posto de trabalho e o objeto de trabalho é transportado sem a interveniência do operário, para que ele não perca tempo com o que Ford chamou de serviço de transporte.

Através deste sistema, obteve-se um aumento de intensidade e de produtividade do trabalho, que permitiu a produção em larga escala com custos unitários reduzidos.

Fixo no seu posto de trabalho, o homem passou a ser quase um “componente” da máquina. Os seus movimentos eram feitos mecanicamente sem interferência da sua mente, guardando, assim, perfeita harmonia com o conjunto da linha de montagem.

O trabalhador qualificado, antes necessário no processo de montagem, é eliminado, surgindo um novo homem, cuja única função é repetir indefinidamente movimentos padronizados, desprovidos de qualquer conhecimento profissional que para Ford ‘nada tem de desagradável’ (VARGAS, 1979, p. 28).

Essa forma de organização da linha de produção permite ao capitalista uma melhor utilização das máquinas e a redução do tempo de sua preparação, especializando-as para executar poucas tarefas e preferencialmente uma única, eliminando a necessidade de troca de ferramentas para a produção de outro tipo de produto ou componente. O operário é transformado em apêndice do processo produtivo, tendo como tarefa alimentar a máquina, puxar uma alavanca ou apertar um botão, enquanto a máquina executa a produção.

Na busca desse disciplinamento, além de pagar salários maiores, em 1916, Ford enviou às residências dos seus trabalhadores assistentes sociais

para ter certeza que “tinham o tipo certo de probidade moral, de vida familiar e de capacidade de consumo prudente (isto é, não alcoólico) e ‘racional’ para corresponder às necessidades e expectativas da corporação” (HARVEY, 1996, p. 122).

O disciplinamento, a coerção e a persuasão através dos altos salários e os processos educativos, buscavam a conformação desse novo tipo de trabalhador. De tal modo que fosse preservada a sua continuidade física, muscular e nervosa para não pôr em risco a retomada das atividades diárias sem o que se colocaria em risco a continuidade do processo produtivo. Além disso, contribuía significativamente para reduzir a rotatividade da força de trabalho, o que por consequência reduzia custos para o capital aumentando os lucros (KUENZER, 1986). Ford acreditava que a aplicação do poder corporativo seria capaz de construir o novo tipo de sociedade de consumo de massa.

Essa nova concepção de mundo é difundida pelo capital por intermédio dos seus intelectuais no ambiente da fábrica através dos gerentes, supervisores e contramestres que educam os trabalhadores para esse novo mundo. Além da fábrica, o capital, para assegurar sua hegemonia, difunde essa concepção via educação corporativa para atender aos seus propósitos.

Essa forma de organização da produção capitalista predomina até o final nos anos de 1960 e início dos anos de 1970 quando o acirramento da concorrência intercapitalista impõe a busca de novas formas de organização da produção.

1.4 A FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO

A chamada crise do capitalismo dos anos 70, mais adequadamente denominada crise de acumulação capitalista, que atingiu os países desenvolvidos, impôs às empresas a busca de novas formas de organização da produção.

Adotam-se novas formas de contratação de trabalho, baseadas no emprego estável para aqueles trabalhadores considerados imprescindíveis, ocupados na concepção e desenvolvimento de produtos, e contratos mais

flexíveis para aqueles trabalhadores menos qualificados ocupados na produção (CORIAT, 1994).

Com a incorporação de novas tecnologias e novas formas de organização industrial nos processos de produção, ocorrem novas formas de contratação e gestão da mão-de-obra, adequadas à chamada produção enxuta, definindo-se as novas formas de organização e gestão do trabalho denominadas toyotistas.

Essas formas de organização da produção tinham como objetivo reduzir custos, aumentar a produtividade e melhorar a qualidade dos produtos.

Uma das primeiras empresas a adotar esse modelo foi a Toyota e seus fornecedores do primeiro nível, que estabeleceram parcerias e organizaram suas atividades estabelecendo níveis funcionais, com graus diferentes de responsabilidade, representados pelo aporte tecnológico para o desenvolvimento de projetos; no financiamento para a aquisição de equipamento, no fornecimento de mão-de-obra nas fases de pico da produção e transferência para essas empresas parceiras de parte do corpo de funcionários, técnicos e gerentes (CORIAT, 1994).

A implantação dessas mudanças pressupõe a ação integrada de mudanças organizacionais e processos produtivos e de trabalho. Com a introdução de técnicas e métodos de organização da produção como o *just-in-time* (JIT), *kanban* qualidade total, células de produção, controle estatístico de processo, mudanças nas relações com os fornecedores, subcontratação da mão-de-obra e na forma de gestão da força de trabalho. Também foram implantadas estratégias de participação dos trabalhadores e instituído o sindicato por fábrica, que levou a um maior envolvimento dos trabalhadores com a empresa, a melhores salários e maior produtividade (HIRATA, 1999).

O que diferencia a nova forma de organizar a produção, do modelo fordista, sem, no entanto superá-lo, é o fato da linha de produção ser flexível, ou seja, permitir a produção de múltiplos produtos utilizando uma mesma base de máquinas e equipamentos, além de requerer maior volume de conhecimento por parte dos trabalhadores como condição para compreender e operar as máquinas que incorporaram componentes microeletrônicos.

Nesse modelo, a gestão é cooperada do ponto de vista interno e externo, dadas as parcerias estabelecidas, impondo a necessidade de todos os níveis funcionais terem que absorver um grande volume e atualização continuada de

informações e procedimentos, o que “também acelera o tempo de formação do trabalhador” (LUCENA, 2005, p. 12), considerando a rapidez com que as máquinas de produção devem ser atualizadas tecnologicamente como condição para a manutenção e aumento da produtividade nesse novo ambiente de concorrência mais acirrada (PEREZ, 1985).

A flexibilização ou acumulação flexível, como denominada por Harvey (1996), ganha destaque e importância na implementação das novas relações de trabalho e de organização da produção.

O confronto da flexibilização com a rigidez do fordismo significa a flexibilização dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional.

Ao combinar elementos de estratégias competitivas, processos produtivos eficientes e desenvolvimento de recursos humanos, sistema de produção *just-in-time* (JIT) - ao contrário do taylorismo, que separa o trabalho intelectual do trabalho de execução - há estimulação da criatividade da força de trabalho, que passa a ser encorajada para buscar soluções para os problemas, com o que se obtém uma maior flexibilização dos processos de trabalho, e por decorrência, dos trabalhadores (LEITE, 1996).

Segundo Hirata (1995), é preciso associar a precarização dos laços empregatícios e a emergência dos novos modelos produtivos, porque se pode fazer uma relação de causa e efeito, não de maneira determinística nem unilateral, mas dizer que existe uma relação entre a precarização, o aumento do desemprego e o aumento das formas precárias de emprego. Esse modelo de produção enxuta implica na flexibilidade, tanto interna quanto externa.

A flexibilidade dita interna qualitativa ou funcional, significa a adaptabilidade dos trabalhadores a diferentes tarefas, à possibilidade do trabalho em grupo, à polivalência e à capacidade de ocupação em diferentes postos de trabalho de vários setores de preferência.

Dessa forma, mais importante do que a cobrança contínua pelo capataz, ou figura que lhe seja equivalente (supervisor, encarregado,

feitor, mestre), seria a assunção da responsabilidade e o autocontrole pelo próprio operário (agora denominado colaborador). Este deve visualizar a empresa como uma verdadeira comunidade, onde as hierarquias, longe de se apresentarem como portadoras materiais do conflito entre capital e trabalho, são naturalizadas (CAMPINHO, 2006, p. 49).

Essa flexibilidade é requerida como sendo a capacidade e habilidade que o trabalhador tem de ser alocado a qualquer momento em diferentes funções para exercer trabalhos de diferentes tipos.

Já a flexibilidade externa está vinculada ao mercado de trabalho e permite ao capital a variação do volume do emprego, do tempo trabalhado ou do espaço, inclusive geográfico, em que esse trabalhador multifuncional poderá ser aproveitado. São formas de flexibilidade de tipo quantitativo ou numérico que se traduzem na possibilidade de diminuir as obrigações jurídicas para recrutar ou para demitir trabalhadores, reduzindo os custos de produção e transferindo ao trabalhador o ônus do desemprego (HIRATA, 1995).

A adaptação da legislação a essa nova realidade se configura nas diversas modificações no regramento existentes e/ou na criação de novos instrumentos legais que facilitem a flexibilização das leis existentes como revela Campinho (2006, p. 90).

Dentre os aspectos que tornam a difusão da PLR⁹ especialmente atraente para o capital, representando verdadeira vantagem competitiva para as empresas que a implementam, está a redução dos custos do trabalho. A PLR pode ser um instrumento efetivo de redução de custos. A desvinculação da remuneração prevista constitucionalmente (CF, art. 7º, XI) e a garantia legal de que a parcela não está sujeita ao princípio da habitualidade nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista (Lei 10.101, art. 3º, *caput*) ou previdenciário (Lei 9.711/98, art. 20 - Lei da Reforma da Previdência Social) expressam muito bem essa realidade. Além disso, apesar de haver previsão de que não se pode pagar a PLR em período inferior a um semestre civil, sendo possível, portanto, apenas duas parcelas anuais (Lei 10.101/2000, art. 3º, § 2º), não há estipulação de um valor máximo passível de ser pago a esse título. Isso permite que, ainda que com a limitação temporal das parcelas, a proporção da PLR em relação aos salários seja cada vez maior, podendo chegar, em alguns casos, a 3 (três) ou mais salários. Nestes casos, a PLR torna-se claramente um mecanismo de substituição da remuneração.

⁹ PLR – Participação nos Lucros e Resultados da empresa. A cada negociação de Acordo ou Convenção Coletiva de Trabalho são estabelecidas metas, que se forem cumpridas pelos trabalhadores, estes terão direito a um percentual dos lucros das empresas (Lei 10.101/2000, art. 3º, § 2º).

Para Invernizzi (2000), o Estado é o legitimador da precarização e flexibilização da legislação trabalhista, além de se ausentar enquanto mediador dos conflitos decorrentes dessa nova situação.

Associada a essa mudança no plano do processo de trabalho, observamos a importância do novo e ativo papel do Estado na promoção da flexibilização da legislação trabalhista e barateamento dos custos do trabalho, assim como o seu afastamento enquanto mediador de conflito de classes. [...] salientamos como a atual situação do mercado de trabalho, marcada pelo alto desemprego e uma forte tendência a generalizar formas de subemprego, se constitui fator reforçador das formas de controle desenvolvidas no interior da fábrica, facilitando a entrada e saída dos trabalhadores de acordo com os vaivens da produção e semeando entre eles a insegurança, a qual tende a ser convertida em comprometimento e esforço redobrado para a manutenção do emprego (p 51).

O fato de alguém ou algo ser flexível é sempre apresentado como sendo positivo, o que para Hirata (1999) se torna um eufemismo patronal, porque a flexibilidade só é positiva para a empresa; para o trabalhador significa a precarização das suas condições de trabalho, quer seja pelo fato de ter que exercer múltiplas tarefas ou por não ter seu contrato protegido por formalidades jurídicas mais consolidadas quando da contratação ou demissão.

Além das precariedades já citadas, outras dimensões das relações de trabalho também foram afetadas pelo novo modelo, como a duração da jornada de trabalho que pode ser parcial, ter horário flexível significando a cada dia uma determinada quantidade de horas e em períodos diferentes, ou mesmo ser uma jornada que deve ser cumprida durante o ano, podendo significar não ter que ir ao trabalho durante um determinado período, mas tendo que cumprir uma carga diária extensa nos casos de pico de produção por questões sazonais.

A flexibilização do espaço e/ou local de trabalho “diminui” o território de intervenção da empresa. Algumas tarefas são contratadas para serem executadas fora do ambiente físico da empresa como o tele-trabalho, o trabalho a domicílio com a utilização de redes de comunicação, o trabalho a domicílio por tarefas continuadas ou por encomendas esporádicas.

Essa flexibilização, de acordo com Hirata (1999), não acontece de forma generalizada, e tampouco homogênea, podendo ser com maior intensidade em determinado setor produtivo e mesmo determinado país, considerando, apesar

de não ser relevante, o fato de a mão-de-obra requerida poder ser masculina ou feminina. Outro aspecto está relacionado à divisão do trabalho local e à divisão internacional do trabalho e à inserção do setor e/ou do país na economia mundial.

Para Hirata (1995), essas transformações nos processos de trabalho são paradoxais, porque esses novos modelos produtivos, resultado da reestruturação capitalista, vêm acompanhados por um processo de precarização do trabalho que, segundo Castel (1988), é caracterizado por três aspectos:

- o primeiro, é a desestabilização dos trabalhadores estáveis, ou seja, aqueles que têm um emprego em tempo integral com previdência social, proteção salarial, proteção social ligada ao seu emprego. Eles têm seu emprego ameaçado e precarizado, vendo-se numa situação de desemprego;

- o segundo, é a instalação da precariedade, como algo que não é passageiro, nem transitório, mas vem se tornando cada vez mais longa e permanente. Uma das tendências atuais é uma longa espera de meses ou mesmo anos para nova inserção no mercado de trabalho, que é chamada de empregabilidade. Os trabalhadores se vêem, portanto, numa situação de desemprego de longa duração;

- o terceiro, diz respeito à diminuição dos postos de trabalho. Associados à idéia de utilidade social e reconhecimento público, isto é, cada vez menos empregos são dotados de características de um certo reconhecimento, uma certa valorização social e utilidade, caso contrário, não havendo esse reconhecimento, gera-se uma situação de frustração e mal estar.

Para Hirata (1999), esses três aspectos, citados por Castel (1998), assinalam uma situação de precarização, que ela define como uma dupla transformação do trabalho: por um lado, têm-se os conteúdos da atividade que exigem do trabalhador, além de uma maior qualificação, iniciativa, autonomia, responsabilidade e capacidade de comunicação para enfrentar os eventos relacionados às tarefas que terá que executar; e de outro, ao mesmo tempo em que exige esse envolvimento total do trabalhador, os contratos de trabalho são cada vez mais precários, exigem a flexibilização da mão-de-obra, as formas de emprego e duração de jornada fragilizam vínculos, e os períodos de desemprego têm sido de longa duração.

Segundo Coriat (1994), o conceito de “trabalho flexível” é utilizado no sentido de sinônimo de polivalência dos trabalhadores com ampla formação, ou seja, a flexibilidade funcional implica na possibilidade de um mesmo trabalhador assumir, com competência para tanto, diversas funções, sempre que a demanda por produtos e serviços assim determinar.

Assim aquela perspectiva de qualificação que se manifestava na relação entre um saber, um posto, um salário vai cedendo espaço para a concretização do modelo de competências em que juntamente com os aspectos cognitivos passam a ganhar relevância as atitudes dos trabalhadores frente às constantes transformações organizacionais e tecnológicas a que as empresas estão expostas. Trabalhador competente passa a ser aquele que demonstra ter conhecimentos – não necessariamente representados por um diploma – e ser portador de um conjunto de atitudes dentre as quais as mais apreciadas são: sociabilidade, iniciativa, disponibilidade, capacidade de envolvimento nos problemas e soluções da empresa. O saber, o ser e o querer se entremesclam formando aquele que é considerado pela empresa como o trabalhador ideal nesse momento de constantes mudanças. (BIANCHETTI, 2001, p. 230)

Essa forma de organização da produção, de base microeletrônica, substitui o operário especialista pelo generalista, capaz de desempenhar diversas atividades intensificando o uso da força produtiva pelo capitalista. Esse desenvolvimento das forças produtivas acentua a divisão técnica do trabalho ao mesmo tempo em que expulsa os trabalhadores dos seus postos de trabalho.

Os requisitos para um trabalhador polivalente compõem-se não só de um conjunto de conhecimentos transmitidos pela escola e pela empresa, mas também de um conjunto de habilidades e características natas ou adquiridas no desempenho de diferentes papéis sociais que vão delinear os contornos da competência requerida para o exercício da função.

A subjetividade do trabalhador e suas representações a respeito do seu próprio trabalho, de sua “identidade profissional”, são elementos constitutivos da qualificação para o trabalho e definidores da produtividade.

No próximo capítulo, aborda-se como e com que finalidade, sob o modo de produção capitalista, a educação destinada ao trabalhador é organizada.

CAPÍTULO II

EDUCAÇÃO PARA O TRABALHO

2.1 A ORGANIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUBORDINADA AO CAPITAL

As formas de organização da educação, sua estrutura e concepção são resultados da dualidade estrutural que legitima o processo de exclusão. Um exemplo de como a educação passa a ser organizada a partir da concepção de uma sociedade de classes é o “Relatório e Projeto de Decreto sobre a organização da instrução pública”¹⁰, do Deputado Condorcet, que inicia a apresentação do projeto dizendo que a instrução (educação) pública deve (STEIN, 2000, p. 11)

[...] oferecer a todos os indivíduos da espécie humana os meios de prover suas necessidades, de assegurar seu bem estar, de conhecer e exercer seus direitos, de entender e executar seus deveres; assegurar a cada um a oportunidade de se aperfeiçoar... que é preciso dar a todos, igualmente, a instrução que é possível ser estendida a todos, mas não recusar a uma parcela dos cidadãos a instrução mais elevada que é impossível fazer aquinhoar a massa ativa dos indivíduos... Nós distinguimos cinco graus de instrução, escolas primárias, onde se ensinará o que é necessário para o indivíduo se conduzir por si só..., escolas secundárias, destinadas às crianças cujas famílias podem dispensá-las por mais tempo do trabalho e consagrar à sua educação maior número de anos..., institutos de 3º grau, a educação geral é absolutamente completa nesse grau..., preenchendo aquilo que é necessário para estar em condições de ocupar funções... que exigem o máximo de luzes, ... e dará àqueles que o aproveitarão uma superioridade real, que a distribuição das funções da sociedade torna inevitável. ..., Liceus de 4º grau, onde todas as ciências são ensinadas em toda a sua plenitude. É nele que formarão os sábios...e os professores..., o 5º grau será feito na Sociedade Nacional de Ciências e Artes... que se ocupará do aperfeiçoamento das ciências e das artes, para acolher, encorajar e difundir as descobertas úteis [...]¹¹

¹⁰ Relatório apresentado à Assembléia Nacional da França, em nome do Comitê de Instrução Pública, pelo Deputado Senhor Condorcet, nos dias 20 e 21 de Abril de 1792.

¹¹ CONDORCET, par Ferdinand Buisson. **Reformateurs Sociaux. Collection de Textes.** Paris. Librairie Félix Alcan, 1929. Capítulo III, Condorcet Membre de L' Assemblée Legeislative (1er octobre 1791 - 21 Septembre 1792). Rapport VII, p. 441, VII p. 520-574. Tradução: **Maria Auxiliadora Cavazotti**, Professora Assistente do Departamento de Ciências Humanas do Centro de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

O projeto de Educação de Condorcet sofria grande influência daquilo que era necessário para atender às demandas de qualificação de mão-de-obra daquela época, subordinadas às necessidades do capital, já que propõe a organização da educação, no sentido de atender às demandas do mundo do trabalho.

A educação do trabalhador, voltada para o atendimento das demandas específicas de determinadas funções ou ofícios, mostra claramente a estruturação de alguns liceus/escola para a formação dos operários e outros para a formação daqueles que serão os dirigentes, evidenciando a subordinação da estruturação da educação aos interesses da classe dominante, qual seja, a capitalista.

Para a maioria da força de trabalho, ligada às tarefas de execução, a pedagogia do trabalho assume as características de um ensino “prático” e parcial de uma tarefa fragmentada, ministrada no próprio trabalho ou em instituições especializadas de formação profissional. Esse aprendizado, pelo seu próprio caráter fragmentado, não possibilita ao trabalhador a elaboração científica de sua prática, reproduzindo as condições de sua dominação pela ciência a serviço do capital (KUENZER, 1986, p.48).

Quando Condorcet se propôs estruturar e organizar a educação detalhando e estabelecendo como e para que cada nível de instrução é destinado, é evidente que pretendia uma educação voltada para a formação da mão-de-obra, de acordo com as necessidades do mercado e outra para formar a classe dirigente.

E vai além, estruturando o sistema de educação de tal forma que, por si só, já é discriminatório. Cita, claramente, a necessidade de uma educação com níveis de acesso bem definidos, determinando para que, e para quem, deve ser ofertado, definindo formas de acesso, de acordo com as necessidades e demandas do mercado de trabalho de uma sociedade de classes.

A estruturação da escola no capitalismo está subordinada à lógica do processo de produção no sentido de conformar a organização do sistema educacional para este fim. Nesse modelo de sociedade, o Estado cumpre papel determinante enquanto legitimador desse sistema produtivo ao adaptar e educar os trabalhadores no sentido de habituá-los e subordiná-los à lógica do capital.

Para Gramsci (1978), no capitalismo, é o Estado, enquanto sociedade política no exercício do poder coercitivo, mais a sociedade civil, enquanto representação organizada dos interesses privados na busca do consenso, que dão forma ao sistema produtivo. Não só para a produção de mercadorias, mas também na organização do sistema educacional, espaço de disciplinamento que interessa à classe dominante.

O Estado é meio para a dominação de classe, enquanto

[...] modo de constituição e organização de classe mediante a relação orgânica entre modo de produção e superestrutura; ou seja, a unificação das diferentes camadas sociais em um bloco histórico em torno de uma classe dirigente (KUENZER, 1986, p. 49).

A dinâmica e o desenvolvimento das forças produtivas remetem a novas formas de organização da produção, implicando em alterações no modo de vida das sociedades, seus valores e comportamentos. Cabe aos intelectuais a difusão ou a resistência a esse novo modo de produção que implica em novo modo de vida. Os intelectuais são formados pelas classes a quem irão servir difundindo a ideologia que serve aos seus interesses.

Ao analisar o americanismo e o fordismo, Gramsci desloca a análise superestrutural da hegemonia para sua origem infra-estrutural – a fábrica – revelando a dimensão privada da hegemonia capitalista baseada na ideologia e na economia (GRAMSCI, 1978; KUENZER, 1986).

A hegemonia vem da fábrica pela ação dos intelectuais orgânicos ao capitalismo, do ponto de vista político e ideológico, que desmobilizaram os sindicatos operários livres (KUENZER, 1986).

A desmobilização operária aliada a táticas de persuasão representadas por “altos salários, benefícios sociais, propaganda ideológica e política habilíssima, permitiram finalmente basear toda a vida do país na produção” (GRAMSCI, 1978, p. 382).

Essa concepção de organização da produção requer um novo tipo de trabalhador que se adequasse a uma nova forma de viver e pensar.

[...] desenvolver ao máximo, no trabalhador, as atitudes maquinais e automáticas, romper o velho nexo-psicofísico do trabalho profissional qualificado, que exigia uma determinada participação ativa da inteligência, da fantasia, da iniciativa do trabalhador, e reduzir as

operações produtivas apenas ao aspecto físico maquinal (GRAMSCI, 1978, p. 397).

2.2 SEPARAÇÃO ENTRE O PLANEJAMENTO E A EXECUÇÃO DO TRABALHO

O pensamento burguês se constrói a partir de uma compreensão naturalizada do conhecimento, através da qual a verdade está inscrita na natureza e o homem não a pode mudar.

O homem se apropria "objetivamente" do conhecimento que está inscrito na natureza, a partir da sua consciência. Dessa forma, o saber fica fragmentado e o conhecimento passa a ser um ponto de vista parcial sobre a realidade.

Para Marx (1983), o conhecimento é produzido a partir da capacidade de criar e transformar do homem, nas suas relações sociais, numa concepção histórica.

Na sociedade capitalista, prevalece o pensamento da formação fragmentada e parcializada e é dessa maneira que está organizada a educação, que não revela as contradições do modo de produção capitalista.

A subordinação do trabalho ao capital condena os trabalhadores ao processo de exploração continuada, e a escola reproduz cotidianamente essa exclusão quando educa os trabalhadores para o trabalho manual e forma a burguesia para desempenhar o trabalho intelectual (KUENZER, 1997).

Ao determinar que pertence ao controlador do capital o poder de definir e organizar o processo de produção, também se define que saberes serão destinados à burguesia e os destinados aos trabalhadores.

O desenvolvimento das forças produtivas requer o planejamento, a organização e a sistematização das atividades de produção. Isso requer conhecimentos científicos que permitirão ao capitalista ou seus gerentes a organização do trabalho nas atividades produtivas.

É o controle e o caráter científico dessa organização que definirá a quem caberá o fazer e a quem pertence o saber. Os trabalhadores, a quem cabe fazer, não participam do planejamento e da organização do trabalho.

Assim, esses avanços serão destinados à produção de bens para satisfazer as necessidades imediatas e coletivas dos seres humanos e dado o

permanente e continuado desenvolvimento dos meios de produção satisfazer todas as necessidades que esse desenvolvimento permitir.

Nas últimas décadas, com a incorporação dos avanços tecnológicos aos processos de produção, vem se intensificando a exploração do trabalho, reduzindo o tempo necessário para produzir as mercadorias e exigindo dos trabalhadores a execução de múltiplas tarefas, ampliando de maneira continuada e progressiva sua produtividade.

Essa pressão pelo aumento permanente da sua produtividade, como forma de se manter empregado, tem levado os trabalhadores ao individualismo, abandonando a resistência coletiva à exploração de que são vítimas. E é justamente essa atitude individualista que facilita a intensificação, gerando maior produtividade, o que expulsa o trabalhador do seu emprego.

A máquina aumenta significativamente a produtividade e diminui o tempo necessário, para a produção de determinada mercadoria. Ao prolongar a jornada para além do tempo necessário, a máquina permite ao capitalista uma apropriação ainda maior do tempo de trabalho (MARX, 1983, p.189).

No modo de produção capitalista, o homem perde o controle dos meios de produção, e resta-lhe como única propriedade e meio para dar conta de suprir suas necessidades a sua força de trabalho. Sem o controle dos meios de produção resta ao ser humano alienar sua força de trabalho ao capitalista. O trabalho torna-se uma mercadoria como outra qualquer entre aquelas consideradas insumos necessários ao processo de produção.

Enquanto mercadoria, tais insumos precisam conter algumas qualidades e especificações determinadas pelo processo produtivo. Com a força de trabalho não é diferente, necessita de uma determinada qualificação, definida historicamente, para atender às especificidades impostas pelas mudanças ocorridas nos processos de produção.

A qualificação da força de trabalho para atender às novas demandas requeridas pelo processo produtivo tem gerado novos paradigmas no que se refere à organização da educação nas sociedades capitalistas com o objetivo de dotar os trabalhadores de habilidades cognitivas que lhes permitam operar máquinas e equipamentos de base microeletrônica (KUENZER, 1999).

Mesmo aqueles conhecimentos não sistematizados, ou seja, o saber tácito, atualmente tem sido objeto de cobiça do capital que busca formas de sistematizá-lo.

2.3 COMPROMETER PARA FACILITAR A APROPRIAÇÃO DO SABER TÁCITO

Para a psicopatologia do trabalho, as conclusões, sustentadas por pesquisas empíricas realizadas, entre outros, por Dejours (1993), indicam que os operários engendram artifícios graças aos quais são capazes de se antecipar à ocorrência de incidentes ao mesmo tempo em que otimizam o funcionamento dos processos de produção.

A vivência, a percepção e as habilidades que desenvolvem de auscultar os equipamentos de produção, a prudência desenvolvida na execução de tarefas, permite-lhes desenvolver procedimentos que não constam em nenhum manual, não são de domínio das supervisões e engenheiros e tampouco são ensinados durante o processo de formação.

Os trabalhadores se deparam com situações que têm que resolver e não podem esperar pelo supervisor, gerente ou engenheiro. Se não tomarem uma atitude, o problema se agravará; assim, com a percepção, astúcia e experiência prática resolvem os problemas, independentemente de estar ou não nos procedimentos e/ou manuais.

A inteligência prática requer recursos psicofísicos que permitem ao trabalhador desenvolver habilidades e adotar procedimentos que não constam de nenhum manual.

Aliado às habilidades cognitivas que lhes permitem aprender e compreender os procedimentos necessários à execução das tarefas cotidianas, os trabalhadores desenvolvem recursos psíquicos e físicos que os auxiliam nas ações de prevenção de incidentes nos processos de trabalho. É esse alerta do corpo pelo desconforto ou alteração da vigília que coloca em ação o indivíduo que vai resolver e corrigir a alteração ocorrida na variável do processo.

Para Dejours (1993), essa dimensão corpórea da inteligência prática implica um funcionamento que se distingue do raciocínio lógico. É a intuição que leva o operário a pressentir a alteração no processo e corrigi-lo de imediato. É

essa percepção que explica o fato de que alguns trabalhadores, mesmo não tendo um domínio importante sobre alguns temas, são capazes de implementar ou sugerir melhorias nos processos de trabalho.

É a inteligência prática aliada ao saber tácito que possibilitam a esses trabalhadores se destacarem no equacionamento de problemas. O envolvimento do corpo não implica ausência do pensamento, a não ser nos automatismos, como por exemplo, dirigir um automóvel, cuja precisão e habilidade é devida em grande parte ao envolvimento do corpo na inteligência prática, e não a cálculos ou à rigorosa aplicação das instruções de uso do veículo (DEJOURS, 1993).

O resultado da ação é mais importante do que o roteiro utilizado, ou seja, a experiência precede o saber, a astúcia predomina. A inteligência prática está presente também na atividade intelectual, e não só nas atividades manuais. O pesquisador estabelece metas a partir da sua intuição e expectativas; sem isso, sua pesquisa se resume à manipulação que resulta em raciocínios lógicos, mas não a um pensamento, a um estilo de interpretação. Essa astúcia da inteligência artilosa criadora dá origem a novos procedimentos, formas de ação que só foram possíveis porque se quebrou a lógica anterior.

Um indivíduo que esteja sadio, sem fadiga, tem necessidade de exercer sua inteligência, que tem um caráter pulsional de espontaneidade e intencionalidade, de ação criativa e mesmo subversiva, enquanto na busca do novo, de alterar o que está colocado, de melhorar a maneira de equacionar os problemas. Ao contrário, o indivíduo que está doente e fraco sub-utiliza sua inteligência criadora e artilosa, não participa, não cria; essa situação é fonte de sofrimento e de desestabilização (DEJOURS, 1993).

É em busca dessa inteligência, desse saber, que estão as novas formas de organização do trabalho, que cada vez mais incorporam avanços tecnológicos aos processos de produção, intensificam a exploração do trabalho e do trabalhador, reduzindo continuamente o tempo necessário de cada jornada. A intensificação da exploração do trabalho se dá exigindo dos trabalhadores a execução de múltiplas tarefas, ampliando de maneira continuada e progressiva a produtividade do seu trabalho. A redução do tempo necessário para produzir as mercadorias pela incorporação de novas tecnologias ao processo de produção

também aumenta a mais-valia decorrente do aumento da produtividade, ou seja, da mais-valia relativa.

Essa pressão a que se vê submetido o trabalhador pelo aumento permanente de produtividade leva-o a atitudes egoístas e individualistas; assim, para se manter no emprego, ele deixa de participar de movimentos reivindicatórios e lutas de resistência coletiva à exploração de que é vítima. Alienado, não percebe que atitudes individualistas facilitam a intensificação do trabalho, que podem levar a uma maior produtividade que facilitará a redução do número de trabalhadores necessários gerando desemprego.

A redução do número de trabalhadores que executam as tarefas é deliberada e transfere a eles o ônus direto pela sobrecarga de trabalho e indireto quando se vêem obrigados a fazer dupla jornada (dobra de turno) sem se dar conta de que a sua produtividade aumenta sem nenhuma contrapartida por parte da empresa.

Poucos percebem essa exacerbação da exploração e se vêem impotentes diante da alienação da maioria, inclusive do sindicato de trabalhadores.

Para os poucos que terão a oportunidade de ter um trabalho será exigida uma produtividade cada vez maior, condição necessária para a realização e expropriação da mais-valia, permitindo ao capital que se reproduza num ambiente de competição, entre capitalistas, cada vez mais acirrado. Atingir a produtividade requerida exigirá dos trabalhadores a busca da formação continuada com o objetivo de estar atualizado sobre os processos de trabalho, sem o que perderão seus empregos.

O conhecimento explícito está registrado e sistematizado, e ao qual o aprendiz poderá ter acesso a qualquer tempo, bastando para isso ter o domínio de habilidades cognitivas que lhe permitam apropriar-se desse conhecimento. O conhecimento explícito pode ser repassado, transmitido, sendo necessária uma linguagem formal e sistemática. Os processos de treinamento das empresas são organizados para dar conta de qualificar e disciplinar os trabalhadores para os objetivos da empresa (NONAKA, 1997).

Ao mesmo tempo em que as empresas transferem aos trabalhadores o ônus da formação continuada, não podem prescindir do saber acumulado pelos trabalhadores na sua vivência diária na execução das tarefas.

Isso é conhecimento tácito, aquele que resulta da inteligência artilosa que põe em alerta não só a atenção, mas o indivíduo como um todo, a ouvir o processo produtivo na busca de alterações que serão corrigidas, muitas vezes, antes mesmo dos equipamentos de controle indicarem tais alterações (DEJOURS, 1993).

Nesse sentido, as empresas, ao disciplinarem os trabalhadores com suas políticas de treinamento buscam, comprometê-los com o projeto empresarial e assim facilitar a obtenção/sistematização do saber tácito. Na análise das entrevistas, há relatos de que alguns trabalhadores “voluntariamente” sistematizaram seu saber tácito como forma de contribuir no processo de formação dos novos trabalhadores que estão em processo de treinamento.

2.4 COMPROMETIMENTO E CONTROLE

Ao estabelecer as regras da interação dos indivíduos no local de trabalho, o controlador do capital e dos meios de produção busca concretamente viabilizar o processo de acumulação através da expropriação daqueles trabalhadores de quem comprou a força de trabalho.

Cabe ao capitalista definir parâmetros como duração da jornada que o trabalhador terá que cumprir em troca da remuneração negociada, volume de produção esperado, tempo de contrato e as eventuais contrapartidas que a empresa oferecerá na forma de algum nível de proteção/garantia pela manutenção do vínculo.

Esses parâmetros inserem-se no âmbito da lógica das relações de produção capitalistas em que quem controla os meios de produção contrata aqueles que têm como única propriedade a sua força de trabalho.

Subordinados a essa lógica, contratantes e contratados estabelecem suas relações a partir de contrato social, reconhecido pela sociedade, no qual estão definidos os papéis de cada um, os trabalhadores como produtores de riqueza e os capitalistas como donos do que foi produzido.

A contradição entre esses atores, ao mesmo tempo em que os coloca em lados opostos no capitalismo, impõe a ambos a necessidade de estarem juntos

na produção das mercadorias que possibilitarão o atendimento das necessidades de ambos.

Considerada a subordinação do trabalho ao capital e a dependência recíproca a que estão sujeitos; os proprietários dos meios de produção, com o desenvolvimento das forças produtivas, buscam formas de organizar a produção objetivando o controle e a melhor forma de utilizar o tempo de trabalho que contratam dos trabalhadores.

As transformações nos processos de produção, a concorrência entre as empresas, exigiu destas a intensificação da utilização do tempo de trabalho contratado como forma de aumentarem a produtividade.

Assim, sem aumentar o tempo de trabalho e pelo mesmo preço, ao acelerar o ritmo de trabalho com novos arranjos produtivos e/ou incorporando novas ferramentas/tecnologias ao processo produtivo, uma quantidade maior de mercadorias será produzida pelo trabalhador. Isso significa a redução de custo da força de trabalho por unidade produzida, permitindo ao organizador da produção enfrentar a concorrência no mercado e manter/aumentar a remuneração do capital investido (MARX, 1982).

Com o desenvolvimento das forças produtivas, novas formas de organização dos processos produtivos são requeridas a cada período em que as condições existentes são superadas. Se antes o trabalho artesanal era o meio de produção, foi superado pela manufatura que, além de superar o arranjo produtivo do artesanato, altera definitivamente o controle dos meios de produção que antes pertenciam ao trabalhador e agora são propriedade do organizador da manufatura. A chamada organização científica do trabalho, baseada nos princípios adotados por Taylor e Ford, dá origem a uma nova sistemática de produção na qual as tarefas são parcializadas fazendo com que os operários ganhem maior destreza na execução das tarefas.

O arranjo com base no taylorismo e no fordismo alcança uma nova fase com a superação das bases materiais que lhe deram origem. O arranjo até então organizado esgotou sua capacidade de aumentar a produtividade, além de ser refém de limitações técnicas, o que levou os capitalistas à alteração da composição orgânica do capital, significando o aumento da proporção do capital constante que por sua vez provocou a queda na taxa de lucros.

Em oposição à rigidez fordista/taylorista, surge, a partir da década de 1970, um novo regime de acumulação, que Harvey (1992) denominou de flexível.

Esse novo regime, que incorpora a microeletrônica como base técnica, organiza a produção em lotes menores, a preços baixos, quase customizados, com inovações constantes, de consumo fugaz e vida útil reduzida.

Arranjado de maneira diferente, e com o uso de tecnologias que diminuem o tempo de trabalho necessário na produção, aumenta a produtividade e reduz o número de trabalhadores. Além de intensificar a produção, a acumulação flexível precariza ainda mais as relações de trabalho ao terceirizar parte da produção.

Com a intensificação do uso de novas tecnologias para enfrentar a concorrência, as empresas precisam de trabalhadores capazes de executar múltiplas tarefas e põem em concorrência acirrada esses trabalhadores, como forma de mobilizá-los para a produtividade requerida. Ao organizar as tarefas estabelecendo metas e premiando aqueles que as cumprirem, as empresas logram êxito nessa mobilização.

2. 4.1 O Comprometimento como Facilitador da Produtividade

Para o trabalhador seria interessante que o vínculo e o comprometimento se estabelecessem na perspectiva da solidariedade de classe como possibilidade da efetiva superação do modelo onde há a subordinação do homem pelo homem no que se refere ao controle dos meios de produção e à apropriação do que foi produzido.

O comprometimento é limitado no modo de produção capitalista, dado que nesse sistema produtivo não estão presentes as condições concretas e objetivas de superação desse modelo. Na perspectiva capitalista, o que interessa é aquele comprometimento que serve aos propósitos do capital na medida em que uma maior colaboração entre os trabalhadores e destes com a empresa significa maior produtividade. No modo de produção capitalista, o comprometimento é sempre a favor do capital, porque não resta ao trabalhador outra alternativa, para garantir sua sobrevivência, que não a venda da única mercadoria cuja propriedade lhe pertence que é o seu trabalho.

Nesse processo de subsunção do trabalhador, o grau de comprometimento é importante, porque implicará num maior ou menor vínculo que terá impacto na produtividade e permanência ou não na empresa.

Para uma melhor compreensão do conceito, são apresentadas três formas de comprometimento:

(a) **afetiva**, em que o vínculo se estabelece pela presença de sentimentos de afeição, apego, identificação reconhecimento e lealdade, entre outros afins; (b) **instrumental**, em que o vínculo se estabelece pela observação de custos e benefícios relacionados à ação; (c) **normativa**, em que o vínculo se dá pela internalização das normas, valores e padrões estabelecidos, criando uma concordância moral com os valores e objetivos da organização. A concordância com relação a estas três bases parece estar relacionada à existência e à influência de componentes tidos como motivadores do vínculo indivíduo-trabalho. (FARIA, 2007, p.87)

Para Faria (2007, p. 88), os pesquisadores fazem suas análises considerando a empresa como “um ente estático e monolítico” sem levar em consideração a dinâmica, os movimentos e os interesses dos indivíduos que dão vida à organização.

No caso do comprometimento **afetivo**, este pode acontecer sem necessariamente significar uma maior disposição para o trabalho e para a colaboração com os objetivos da organização, e sim motivado por interesses particulares e pessoais do indivíduo. O fato de o trabalhador não sair da empresa, não implica estar comprometido. A permanência pode ser motivada por fatores como o risco de não arranjar outro emprego, dado o acirramento da competição cada vez maior no mercado de trabalho. Ao não se levar em consideração essas motivações para a permanência do trabalhador na empresa, corre-se o risco de tratar como comprometimento questões que são determinadas pelas escolhas dos indivíduos e seus projetos. O que não significa que coincidam com os da organização em que trabalham.

O comprometimento afetivo é resultado do vínculo emocional que existe entre o trabalhador e a empresa na forma de reconhecimento à empresa, em retribuição pela ocupação de um cargo ou pela oportunidade dos vínculos de amizade com os demais trabalhadores.

O que diferencia o comprometimento afetivo do normativo é o fato de que no **normativo** o trabalhador se vincula, do ponto de vista moral, porque concorda e aceita as leis, regulamentos e normas da empresa uma vez que estas coincidem com o seu padrão moral de interação e regramento de conduta.

No comprometimento **instrumental** (de permanência), o trabalhador, mesmo tendo alternativa, considera alto o custo ou não quer se sujeitar ao ônus de um novo processo de integração e aprendizagem a que estará sujeito na outra empresa.

Para Faria, “o comprometimento pode ser do indivíduo com um grupo, com um projeto (por exemplo, social ou político) e/ou com uma organização; também pode ser de um grupo com um indivíduo, com um projeto e/ou com uma organização e de uma organização com um indivíduo (situação um tanto rara), com um projeto e/ou com outra organização.” (2007, p. 89)

No capitalismo, o comprometimento está sujeito às relações de poder e de subordinação do trabalho. Segundo Faria (2007, p.89), “o comprometimento do indivíduo ou de um grupo não é total, se assim fosse não seria comprometimento e sim alienação”.

Como não pode ser total, já que seria a alienação, deve ser relativo, porque para haver a permanência do trabalhador é necessário que haja algum tipo de comprometimento para que exista o vínculo, se assim não fosse estaria caracterizada uma situação de esquizofrenia. (FARIA, 2007).

Segundo Faria,

[...]do modo como o comprometimento tem sido abordado na literatura, estar comprometido parece estar ligado coercivamente a algo cuja separação acarretaria prejuízo para o sujeito. Mesmo quando as pesquisas dizem respeito ao comprometimento de base afetiva, o sentido dado pelas pesquisas correntes deixa a impressão de que o indivíduo avalia racionalmente os benefícios obtidos naquela organização para decidir se comprometer (2007, p.88).

Para o pesquisador, essa racionalidade não existe, são manifestações inconscientes, decorrentes da sensação de satisfação que o indivíduo sente naquele ambiente e que não deseja colocar em risco se tivesse que procurar uma outra empresa para trabalhar.

[...] o comprometimento deve ser observado não como uma troca eminentemente racional, em que o sujeito elabora uma relação custo-benefício ou faz para si uma proposição do tipo perdas e danos, mas um processo que precisa ser analisado como uma resposta na qual são decisivas as manifestações inconscientes do sujeito, dada a existência de fatores nem sempre racionais ou percebidos (FARIA, 2007, p.89).

Para Faria,

[...] o comprometimento normativo é o único (entre os demais) que parece realmente estar no caminho de explicar as razões ou motivações do comprometimento. Isso porque ele supõe, na abordagem dada pelos citados autores, que o indivíduo permanece na organização por lealdade ou obrigação moral em função do investimento realizado ou da confiança depositada sobre ele pela organização, ou seja, de atitudes guiadas por motivos não racionais. Nestes casos, a avaliação de alternativas privilegia o outro e não a si próprio, o que permite presumir um indício de comprometimento (2007, p. 89).

Para alcançar adequadamente seus objetivos, as empresas precisam estabelecer vínculos com seus trabalhadores, sem o que não haveria a possibilidade do comprometimento.

O caráter disciplinador da educação na sociedade capitalista contribui para o estabelecimento dos vínculos, na medida em que forma indivíduos predispostos à lógica desse modo de produção, facilitando a aceitação por parte destes das condições que interessam aos controladores da produção.

Conforme Gramsci (1978), a educação capitalista é disciplinadora no sentido do comprometimento que pode ser pelo consenso ou pela coerção. Esse processo, mesmo permitindo espaços para a contradição, é efetivo no disciplinamento dos operários. A presente pesquisa revela que do universo de entrevistados, independente da sua escolaridade e idade, é significativo o fato de que suas respostas divergem pouco sobre a percepção que têm da organização do trabalho e os processos de qualificação implementados pela empresa.

Essa não percepção por parte dos trabalhadores, dado que a educação está subordinada à lógica da produção, reforça a tese de que o nível de escolaridade não é capaz de melhorar essa percepção, já que mais de 70% têm nível superior (23,5%, incompleto, 20,6%, completo e 26,5%, cursando). Como revelam as respostas, não há evidências de processos de coerção para

disciplinar os trabalhadores, revelando assim que as ações educativas da empresa têm sido efetivas no disciplinamento.

Faria (2004, p. 104) argumenta que

[...] enquanto a hierarquia tem como função vigiar e fiscalizar de maneira a facilitar a utilização dos mecanismos de controle, a disciplina tem como função punir e reprimir através de micropenalidades que atuam em todas as dimensões do cotidiano das organizações.

Complementa o autor afirmando que “isto não significa que a disciplina seja obtida unicamente com atos punitivos”. Os obedientes são recompensados com o objetivo de estimular o disciplinamento; para aqueles que não obedecem às normas, essa recompensa é negada. Ao recompensar o obediente e negar recompensa ao desobediente, garante-se a preservação de uma dimensão cara ao disciplinamento: a manipulação. (FARIA, 2004).

A manipulação permite ao supervisor o uso de meios subjetivos para premiar aqueles que obedecem às normas sem necessariamente punir o desobediente. Como cabe ao supervisor fazer as avaliações, ele atribuirá maior pontuação aos disciplinados, sem que avalie mal o desobediente. A escolha daqueles que irão fazer cursos de aperfeiçoamento também permite punir o desobediente ao não escolhê-lo. São essas variáveis subjetivas que permitem a manipulação. Assim a disciplina pode ser obtida sem o uso de punições diretas (FARIA, 2004).

O disciplinamento pela recompensa permite o controle da força de trabalho e inibe atitudes de rebeldia. No limite da subsunção, afasta possíveis movimentos de enfrentamento por descontentamento que poderiam ser mobilizados pelas organizações de trabalhadores. Diferentemente, o disciplinamento por punição, além de ser punitivo acirra ânimos e põe em confronto continuado as partes.

O disciplinamento facilita a exploração da força de trabalho com o objetivo de obter uma maior produtividade. Na especialização flexível, as diversas formas de arranjar a produção, entre estas grupos de trabalhos, times e células, permitem que os trabalhadores tenham certa autonomia para definir como e em que ritmo vão cumprir as metas de produção. Diferente na forma, mas com o mesmo objetivo de controle feito pelos prepostos do capital, a autodisciplina leva

os trabalhadores a se fiscalizarem reciprocamente, a partir dos parâmetros e metas, de antemão definidos pela empresa, só que com o ônus atribuído aos componentes do grupo, célula ou time, de punir os desobedientes, mesmo que para isso seja necessário excluir/dispensar o trabalhador (HARVEY, 1996).

Com esse panorama sobre alguns mecanismos de disciplinamento e controle adotados pelo capital, passa-se à análise dos dados empíricos da pesquisa, o que será objeto do próximo capítulo.

CAPÍTULO III

COMPROMETIMENTO E DISCIPLINAMENTO

3.1 O SETOR PETROQUÍMICO

Neste capítulo apresentam-se os resultados de uma pesquisa elaborada numa indústria do setor petroquímico, onde se analisou o comprometimento: a) entre os trabalhadores; b) dos trabalhadores com a empresa; c) dos trabalhadores com aspectos relacionados à segurança na execução das tarefas, ambiente de trabalho e sistema de avaliação e; d) dos trabalhadores com a sua formação e educação.

Primeiro são apresentadas informações sobre o perfil dos entrevistados como idade, tempo de empresa e escolaridade. Depois são analisadas informações que remetem ao objeto da pesquisa, ou seja, à questão do comprometimento *versus* descomprometimento.

3.1.1 Tipo de Arranjo Produtivo

O complexo químico-petroquímico é composto por um conjunto de indústrias que envolvem a transformação do petróleo em diversas matérias-primas e produtos químicos intermediários.

A cadeia produtiva está dividida em vários estágios: a) os de primeira geração: produtos petroquímicos básicos (eteno, propeno, butadieno etc); b) os de segunda geração (intermediária): polietileno (PE), polipropileno (PP), polivinilcloro (PVC), poliésteres, óxido de etileno etc. e; c) os de terceira geração (finais): produtos quimicamente modificados ou conformados em produtos de consumo.

A indústria do plástico é o setor que movimenta a maior quantidade de produtos fabricados com materiais petroquímicos. Ou seja, desde a primeira transformação do petróleo em nafta e outros derivados até a outra ponta formada pela indústria farmacêutica, perfumaria, produtos de higiene e limpeza, tintas, têxtil, plásticos e outros (INVERNIZZI, 2000).

Segundo Castro e Guimarães (1991, p.45-46), a indústria petroquímica envolve três tipos de tecnologia:

- a) tecnologia de produto, pouco relevante na petroquímica básica e mais importante na petroquímica final, diretamente vinculada a demandas específicas da indústria da transformação;
- b) tecnologia de processo, envolvendo os equipamentos que sustentam o processo produtivo;
- c) tecnologia de controle de processo, através das quais se realiza o acompanhamento e correções do processo.

Para se inserir no contexto de globalização, no início dos anos 1980, intensificou-se o processo de modernização, com a incorporação da microeletrônica, substituindo antigos instrumentos mecânicos e pneumáticos de medição e controle pelo Sistema Digital de Controle Distribuído (SDCD).

Invernizzi (2000)¹² ressalta que embora na indústria petroquímica tenha ocorrido uma modernização mais sistêmica se comparado a outros setores industriais, esse processo de difusão não foi homogêneo entre as diversas gerações produtivas, as mais antigas mesclam tecnologias e princípios de funcionamento distinto.

A indústria petroquímica se caracteriza por processos intensivos de capital e pelo uso de tecnologia avançada e produção contínua¹³.

Segundo Druck (2001), a produção contínua se dá em três dimensões:

- a) tecnológica, referente aos equipamentos e instalações;
- b) econômica, no que se refere à produtividade;
- c) organização do trabalho e mão-de-obra.

Em relação às características tecnológicas, a produção é resultante de uma série de reações físico-químicas, que ocorrem pela mistura de substâncias e

¹² Para uma análise mais detalhada do setor petroquímico consultar: INVERNIZZI, 2000.

¹³ De acordo com Ferro *et al. in* Druck (2001, p.158), há pelo menos três noções mais correntes na literatura especializada: a) a dos engenheiros químicos, que identificam aqueles processos constituídos por reações físico-químicas, de misturas, no qual não há interrupção para alimentação e saídas dos equipamentos e, portanto, em que inexistem 'tempos mortos' ou paradas para carregar ou descarregar; b) a noção exclusivamente temporal, isto é, funcionamento ao longo de 24 horas por dia; c) a que define o processo contínuo, distinguindo-o do processo intermitente.

reagentes ou pela alteração de parâmetros (pressão, temperatura, volume, densidade, velocidade etc.) que determinam o produto final.

Quanto à maquinaria e equipamentos são todos interligados, dispostos numa seqüência que dificilmente pode ser alterada, o mesmo ocorre com as operações realizadas para garantir o fluxo da produção, o que lhes dá uma baixa flexibilidade.

Em relação ao controle de processos, Druck (2001, p.159) sistematiza em três níveis:

- a) Localiza-se junto a cada máquina ou equipamento e exige uma intervenção humana, dos operadores, que devem estar sempre atentos para acompanhar o bom desempenho da produção, através do controle dos parâmetros, e preparados para interferir e corrigir qualquer desvio ou problema que surja;
- b) Sistema de controle automatizado, programado para controlar os parâmetros definidos e compará-los aos efetivos, com capacidade para corrigi-los, quando necessário;
- c) Sistema centralizado de informações, através de uma sala de comando central, estruturada, em geral, em painéis de controle, que fornecem as informações sobre todo o processo.

Quanto às características econômicas, o resultado depende muito mais do rendimento global e da performance dos equipamentos do que do trabalho.

A terceira característica apontada pela autora refere-se à organização do trabalho e da mão-de-obra que intervêm e possuem responsabilidades diferentes, e alguns requerem uma maior qualificação como é o caso da produção e manutenção.

3.1.2 Perfil do Trabalhador do Setor

Segundo Druck (2001), o setor se caracteriza por ser um processo intensivo em capital, poupador de mão-de-obra, e altamente automatizado. Os trabalhadores têm perfil diferenciado, e as relações de trabalho e o salário também são diferenciados. Pelas características de arranjo produtivo e de relações de trabalho, pode-se dizer que o setor tem um padrão diferenciado de gestão do trabalho, mantendo o modo de trabalho e de vida do trabalhador fordista

[...] ou seja, constituem um conjunto de trabalhadores “fordistas”, porque incluídos no emprego formal, com padrão salarial bem acima da média

do mercado, com uma ampla política de *welfare state* empresarial, o que lhe garante um amplo acesso aos bens de consumo – formas de persuasão típicas da gestão fordista -; ao mesmo tempo estes trabalhadores são obrigados a se subordinarem a um controle extremamente rígido do processo de trabalho, com uma disciplina fabril muito automatizada, com modalidades de contratação – como o trabalho de turno – que restringem seu convívio social, até mesmo com suas famílias, interferindo diretamente em todas as suas formas de sociabilidade, pois que limitados e determinadas pelos seus horários ‘irregulares’ de trabalho (DRUCK, 2001, p. 175).

Mesmo que os padrões de gestão se diferenciem por conta do tipo de controle se estatal, se privado nacional ou estrangeiro, ainda assim o modelo fordista está presente pelas características da contratação formal e vínculo empregatício e salários acima da média do mercado, dando a esses trabalhadores um poder de consumo diferenciado.

Outro aspecto que reforça o modelo fordista é a política de benefícios que compõem parte da remuneração, como salários indiretos - através de um conjunto de serviços subsidiados ou pagos pelas empresas (saúde, seguro de vida, empréstimos, transporte, alimentação, clubes de recreação e outros) (DRUCK, 2001).

Além desses aspectos, o regime de trabalho em turno, por suas características, cria condições que facilitam o controle e o disciplinamento dos trabalhadores, por parte da empresa. O trabalho em turnos de revezamento submete os trabalhadores a um ritmo e a uma dinâmica de vida que os isola de suas famílias e de outros trabalhadores (até mesmo dos seus colegas da área administrativa da empresa) criando uma forma de vida social bastante singular (DRUCK, 2001).

Sujeitos às condições de trabalho relatadas, os trabalhadores da indústria petroquímica têm como tarefas: monitoramento e supervisão da produção, que envolve uma série de atividades, como a leitura, a medição e interpretação de dados, o controle de variáveis, a detecção de problemas e realização de manobras de correção de processo (INVERNIZZI, 2000).

Os operários trabalham em equipes integradas, sendo os de “campo” designados como operadores I, e os de “controle”, designados de operadores II e III, essa classificação propicia uma relação de hierarquia e poder entre os níveis.

Os primeiros atuam na área, no processo produtivo realizando manobras diretas nos equipamentos, manipulação de válvulas e bombas, executam a leitura de instrumentos de medição de variáveis, além de supervisionarem as atividades e intervirem quando se fizer necessário.

Já os operadores II monitoram um painel central de controle, supervisionando o processo; e os operadores-chefes, de nível III, supervisionam todo o trabalho de operação.

Cada equipe é responsável por uma área/setor, e mesmo que cada um dos operadores tenha atribuições definidas, é de toda a equipe a responsabilidade por todo o processo produtivo. Essa atribuição coletiva requer que os componentes do grupo/equipe tenham conhecimentos mínimos sobre toda a unidade em que trabalham e específicos sobre suas atribuições dentro do grupo.

Como os processos produtivos de setor petroquímico são complexos em tecnologias, exigem dos trabalhadores o domínio de habilidades cognitivas necessárias para a operação dos equipamentos e correção das variáveis para controle adequado da produção.

O grau de periculosidade do trabalho é alto, requerendo muita atenção, conhecimento e contínua observância por parte do operador - há o perigo de explosão e vazamentos. Qualquer deslize pode ser fatal, colocando em risco não só a própria vida, mas a planta industrial e até mesmo a comunidade local. Desse modo, é preciso que haja comprometimento e responsabilidade por parte dos operadores.

Por isso a necessidade de investimentos permanentes em treinamento da mão-de-obra, além de estímulos financeiros e benefícios para garantir o compromisso da força de trabalho (INVERNIZZI, 2000).

3.1.3 As Especificidades da Empresa Pesquisada

Na empresa pesquisada, o arranjo produtivo e as condições de trabalho são semelhantes às descritas na contextualização do setor petroquímico. A empresa é uma das maiores do Brasil, fundada no final da década de 1970, processa diariamente 31 milhões de litros de matéria-prima, equivalente a 12% da produção nacional. O produto resultante é matéria prima, semi elaborada,

que será utilizada em diversos segmentos da indústria petroquímica de ponta, a chamada química fina.

A implantação do SDCD, em 2004, moderno sistema de controle de processos, exigiu dos trabalhadores mais antigos a necessidade de serem retreinados num curto período de tempo para se adequarem às novas exigências requeridas para operarem esses novos meios de controle.

Alguns não conseguiram internalizar as habilidades cognitivas necessárias para operar o novo sistema, desestimulando-os e levando-os a solicitar suas aposentadorias e a outros, a se desligarem da empresa (REIS, 2005).

No processo de reciclagem, treinamento e qualificação dos trabalhadores para a operação dos novos equipamentos, a formação continuada é requerida e necessária, dado o grau de complexidade na execução das tarefas e atividades. A incorporação constante de atualizações e inovações tecnológicas impõe, para além da formação, um grau de comprometimento diferenciado entre os trabalhadores e destes com a empresa.

Uma outra característica diferenciadora é o fato de a empresa em sua história ter um passado de serviço público, estando presente na subjetividade de hoje, havendo um comprometimento com o “público” no sentido social, fazendo com que os trabalhadores se sintam menos explorados.

3.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Para analisar o grau de comprometimento dos trabalhadores foram realizadas 34 entrevistas, face-a-face, com roteiro semi-estruturado. Todos os entrevistados são operadores de processo industrial, da unidade de Transferência e Estocagem, que têm como atribuições: receber, estocar, preparar e especificar a matéria-prima para o processo de produção de acordo com a necessidade de cada uma das outras unidades da empresa.

É também atribuição dessa unidade a estocagem e expedição dos produtos acabados produzidos pela empresa. O recebimento, estocagem, preparação e especificação requerem desses trabalhadores conhecimentos e domínio de todas as tarefas do seu setor e conhecimentos básicos sobre os outros setores para os quais fornecem as matérias-primas.

Para uma melhor compreensão e análise das informações coletadas nas entrevistas, os dados foram sistematizados e são analisados a seguir.

No Quadro 1, apresenta-se a faixa etária dos operadores entrevistados, 29,4% têm entre 36 e 40 anos e 20,6% têm entre 41 e 45 anos, o que indica que 50% dos operadores do setor estão na faixa de idade que vai de 36 a 45 anos. A terceira maior frequência em número de operadores está na faixa entre 20 e 25 anos, com 20,6%, o que revela renovação do quadro, mas também indica que por muito tempo não foram contratados novos trabalhadores para o setor.

QUADRO 1 PERFIL DE IDADE DOS ENTREVISTADOS

FAIXA DE IDADE	FREQÜÊNCIA	%
20 – 25 anos	7	20,6
26 – 30 anos	0	0
31 – 35 anos	4	11,7
36 – 40 anos	10	29,4
41 – 45 anos	7	20,6
46 – 50 anos	4	11,7
51 – 55 anos	2	5,8
Total	34	100

FONTE: Pesquisa de campo

Esse vazio de novas contratações coincide com o período de governo dos dois mandatos, subsequentes (1994-2002), do presidente Fernando Henrique Cardoso durante os quais aconteceu um processo de sucateamento de empresas públicas e de empresas nas quais o governo tem participação acionária.

QUADRO 2 GRAU DE ESCOLARIDADE POR FAIXA ETÁRIA

FAIXA DE IDADE	ENSINO FUND.	ENSINO MÉDIO	E. MÉDIO TÉCNICO	SUPERIOR INCOMPLETO	SUPERIOR CURSANDO	SUPERIOR COMPLETO
20 – 25 anos				1	6	
26 – 30 anos						
31 – 35 anos					1	3
36 – 40 anos		2	2	3		3
41 – 45 anos		2	1	3		1
46 – 50 anos	1	2		1		
51 – 55 anos						2
Total	1	6	3	8	7	9
%	2,3%	17,6%	8,8%	23,5%	20,6%	26,5%

FONTE: Pesquisa de campo

Quando se analisa a relação entre idade e grau de escolaridade fica evidente o alto grau de escolaridade dos entrevistados. Os dados indicam que 70,6% dos operadores têm nível superior, considerando aqueles que não concluíram e os que estão cursando.

O maior nível de escolaridade está entre aqueles com idades entre 36 e 45 anos, representam 42%, mas chama a atenção o fato de que dos sete operadores, na faixa entre 20 e 25 anos, todos têm nível superior, equivalendo a 29% do total.

Considerada a área de concentração de formação, daqueles que têm nível superior, 66,5% são da área tecnológica, os 33,5% restantes são da área de negócios, com predomínio dos formados em Administração.

QUADRO 3 ESCOLARIDADE POR NÍVEL/ÁREA E FAIXA ETÁRIA

Faixa de idade (anos)	Ensino Fund./ M. Normal	Ensino Médio Técnico	Superior Incompleto Negócios	Superior Completo Negócios	Superior Cursando Negócios	Superior Incompleto Tecnológica	Superior Completo Tecnológica	Superior Cursando Tecnológica
20 – 25					2	1		4
26 – 30								
31 – 35				1			2	1
36 – 40	2	2	2			1	3	
41 – 45	2	1	1	1		2		
46 – 50	3					1		
51 – 55				1			1	
Total	7	3	3	3	2	5	6	5
%	20,6%	8,8%	8,8%	8,8%	5,6%	14,7%	17,6%	14,7%

FONTE: Pesquisa de campo

Ao analisar a relação entre faixa de idade e função, é possível perceber que não tem nenhum operador II com menos de 31 anos, o que pode indicar a necessidade de um determinado tempo de experiência para ocupar a função, independentemente da escolaridade, como é possível perceber quando se analisa a relação entre escolaridade e função. Esses mesmos dados revelam que o número de operadores por função (operadores I e II) é equivalente para cada um dos níveis de função a partir dos 31 anos de idade.

QUADRO 4 - FUNÇÃO POR FAIXA DE IDADE

FAIXA DE IDADE	OPERADOR I	OPERADOR II	TOTAL
20 – 25 anos	7	0	7
26 – 30 anos	0	0	0
31 – 35 anos	3	3	3
36 – 40 anos	5	5	10
41 – 45 anos	4	3	7
46 – 50 anos	2	2	4
51 – 55 anos	0	2	2
Total	21	13	34
%	61,7	38,3	100

FONTE: Pesquisa de campo

As informações sobre idade relacionadas ao tempo de empresa revelam que o maior número de operadores tem entre 11 e 20 anos de empresa, 53% do total, e que a segunda maior freqüência é dos que tem até cinco anos de empresa, 26,5%.

Uma questão que se destaca nesse quadro é de que num período de cinco anos a empresa contratou só um funcionário para esse setor, o que coincide, como já citado anteriormente, com o período do primeiro mandato de governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, época em que um grande número de estatais foram privatizadas.

QUADRO 5 - POR FAIXA DE IDADE E TEMPO DE EMPRESA

Idade \ Tempo	Tempo				
	1 – 5 anos	6 – 10 anos	11 – 15 anos	16 – 20 anos	21 – 25 anos
20 – 25 anos	7				
26 – 30 anos					
31 – 35 anos	2	1	1		
36 – 40 anos			5	4	1
41 – 45 anos			2	3	2
46 – 50 anos				2	2
51 – 55 anos				1	1
Total	9	1	8	10	6
%	26,5	2,9	23,5	29,4	17,6

FONTE: Pesquisa de campo

No Quadro 6, é possível perceber que os operadores II têm mais de 11 anos de empresa, o que reafirma a percepção anterior de que a experiência é um fator importante para ocupar a função.

QUADRO 6 - FUNÇÃO E TEMPO DE EMPRESA

Tempo Função	1-5 anos	6-10 anos	11-15 anos	16-20 anos	21-25 anos	Total
Operador I	9	1	3	4	4	21
Operador II	0	0	4	7	2	13

FONTE: Pesquisa de campo

Os dados da relação entre escolaridade e função indicam que a questão da escolaridade não é relevante para a promoção na função de operador II. A escolaridade daqueles que ocupam a função de operador II se distribui quase que uniformemente entre os vários níveis de escolaridade.

QUADRO 7 - NÍVEL DE ESCOLARIDADE POR FUNÇÃO

Escolaridade	Função	OPERADOR I	OPERADOR II
Ensino Fundamental		1	
Ensino Médio Normal		3	3
Ensino Médio Técnico		1	2
Superior Incompleto Negócios		1	1
Superior Completo Negócios		1	3
Superior Cursando Negócios		2	
Superior Incompleto Tecnológica		4	1
Superior Completo Tecnológica		3	3
Superior Cursando Tecnológica		5	
Total		21	13

FONTE: Pesquisa de campo

Considerando que 79,5% dos entrevistados não estudam atualmente e que destes 1/3 já tem curso superior, significa dizer que 53% dos entrevistados poderiam estar estudando para melhorar a sua escolaridade. Todos os operadores que estudam atualmente têm menos de cinco anos de tempo de trabalho na empresa, esse indicador estaria reforçando o fato de que o nível de escolaridade não é importante para a promoção para a função de operador II.

QUADRO 8 - ESCOLARIDADE DOS QUE NÃO ESTUDAM

ESCOLARIDADE	NÃO ESTUDAM
Ensino Fundamental	1
Ensino Médio Normal	6
Ensino Médio Técnico	3
Superior Incompleto Negócios	3
Superior Completo Negócios	4
Superior Incompleto Tecnológica	5
Superior Completo Tecnológica	5
Total	27

FONTE: Pesquisa de campo

No quadro 09, apresenta-se a época em que os entrevistados fizeram o curso de formação. A faixa com maior frequência revela que quase 1/3 dos entrevistados fez o curso há menos de três anos. Essa frequência maior na faixa de um a três anos deve-se ao fato de que muitos operadores já trabalhavam na empresa em outros setores e que se transferiram para a produção e/ou fizeram concurso interno para serem operadores.

QUADRO 09 - TEMPO DE CONCLUSÃO CURSO DE FORMAÇÃO

TEMPO	FREQÜÊNCIA
1 - 3 anos	10
4 - 7 anos	3
8 - 11 anos	1
12 - 15 anos	7
16 - 20 anos	9
20 - 25 anos	4
Total	34

FONTE: Pesquisa de campo

Para os entrevistados, trabalhar na empresa têm significados e motivações diversos (Quadro 10). A motivação é decorrente de mais de uma determinante, assim, na maioria dos casos, a combinação de duas ou mais questões definiram a resposta.

QUADRO 10 SIGNIFICADO DE TRABALHAR NA EMPRESA

Idade (anos)	Tem orgulho	Estabilidade no emprego	Estabilidade Financeira	Igual a outra empresa	Maior responsabilidade por ser uma empresa pública
20 - 25	3	5	5	1	1
26 - 30					
31 - 35	1				1
36 - 40	5	5	5	1	2
41 - 45	3	2	3	1	1
46 - 50	3	1	1		1
51 - 55	1	1	1		
Total	16	14	16	3	6
%	29	25,5	29	5,5	11

FONTE: Pesquisa de campo

NOTA: Mais de uma resposta por entrevistado

É possível perceber que o orgulho de trabalhar na empresa aliado à estabilidade no emprego, ou à estabilidade financeira definem a maioria dos vínculos. Destaca-se o fato de que 11% das respostas remetem para uma maior

responsabilidade e comprometimento do entrevistado pelo fato de a empresa ser pública.

3.3. O COMPROMETIMENTO DOS TRABALHADORES

A fiscalização recíproca, presente nos novos arranjos produtivos, é tão ou mais eficiente do que aquela exercida pelo capital. Se a disciplina e o controle feitos pelo capital dependem da vigilância de supervisores e prepostos, que circulam pelos locais de trabalho, a autodisciplina é constante.

Além de não custar nada ao capital, a fiscalização recíproca pode aumentar a produtividade, já que o grupo estará vigilante para que as metas sejam cumpridas e assim a recompensa seja alcançada. Às vezes, na forma de bônus, em outras, o grupo é bem avaliado e seus membros ou alguns são indicados para receber aumentos salariais denominados méritos.

A análise das entrevistas¹⁴ revela que a grande maioria dos entrevistados se declara comprometida: 100% dos entrevistados se declararam comprometidos com a segurança; 91%, com os colegas e 88%, com a empresa.

As manifestações revelam que a empresa, através das suas ações educativas, via processos de treinamento e qualificação dos trabalhadores, tem alcançado bons resultados no disciplinamento dos trabalhadores e assim confirma a lógica do sistema capitalista de comprometer os trabalhadores com os objetivos da empresa.

Indagados sobre as razões do seu comprometimento, com a empresa, com a segurança e com os colegas, os trabalhadores se manifestaram da seguinte forma:

Eu acredito que é uma troca de favores, a empresa me oferece, por mais que seja pura obrigação, ela me oferece todos os requisitos pra que eu possa me manter dentro da área, me paga, então, eu acredito que pra mim não tem problema nenhum de primar pela segurança patrimonial, não é porque não é meu, que eu não vou cuidar. Pela importância que ela me dá, se ela me requisita, se ela me pede serviços diferenciados, por exemplo, eu acredito que de certa forma vem mexer com a gente. Mostra que a empresa te reconhece, ela quer a sua ajuda, por isso que ela está pedindo que você faça determinado trabalho, eu acredito que isso faça com que a gente se comprometa pelo

¹⁴ Com o propósito de garantir o sigilo da identidade dos entrevistados, estes serão denominados E1, E2, E3, e assim sucessivamente.

conhecimento que ela nos dá, e isso me dá muita satisfação de trabalhar na empresa (E11).

A resposta revela que o trabalhador não compreende que a questão da segurança pessoal e patrimonial não é uma troca de favores, como diz, está relacionada à sua produtividade e à garantia da continuidade da produção que tem repercussão na lucratividade da empresa.

Fica satisfeito porque acredita que o fato de lhe ser solicitado que cuide da segurança seria um serviço diferenciado e que a empresa o está reconhecendo, quando na verdade está atribuindo ao mesmo mais trabalho pelo mesmo salário.

Sobre o meu desempenho eu sei que meu supervisor está vendo. Não só pelo fato do supervisor estar vendo, por mais que isso me diferencie como profissional, é um princípio, então eu acredito que se eu estou aqui é para trabalhar, então vou procurar trabalhar da melhor forma possível, independente de o supervisor estar olhando ou não. (E11)

Essa frase é reveladora do disciplinamento efetivo do entrevistado e do controle exercido pelo seu superior. Trata o fato do supervisor estar controlando o seu trabalho como algo positivo, e que isso o diferencia como se fosse um reconhecimento, quando na verdade o supervisor está fazendo o controle efetivo da sua produção. Minimiza esse controle dizendo que está na empresa para trabalhar, ou seja, não percebe o efetivo controle exercido sobre o seu desempenho.

Bom no momento em que eu assinei um contrato de trabalho com a empresa, eu acho que eu estou disponível para empresa, e tenho que vestir a camisa. Lutar pelo melhor desenvolvimento da empresa e para que não haja reclamações de clientes e para que o grupo atue positivamente e com melhor desempenho, porque existe uma avaliação entre grupos, e a gente tem que lutar pela melhor avaliação do grupo. (E10)

No caso do entrevistado E10, ao mesmo tempo em que diz que assinou um contrato de trabalho aceita como natural vestir a camisa da empresa. Revela que é importante produzir dentro de padrões de qualidade para atender os clientes ao mesmo tempo em que subordina o cumprimento dessas metas ao fato de existir uma avaliação que coloca em disputa os grupos. Não

compreendendo que não é só pela produção e pela qualidade que estão mobilizados e sim porque é essa disputa provocada pela empresa que mobiliza os trabalhadores.

O controle se efetiva na contradição do vestir a camisa no início da sua fala e a disputa entre os grupos. Assim o que o mobiliza não é o comprometimento com a empresa e talvez com os colegas do grupo, mas o cumprimento de metas impostas pela empresa e a expectativa de uma boa avaliação que signifique ganhos materiais por conta da avaliação de desempenho.

A empresa é o meu ganha pão em primeiro lugar, depois o comprometimento que eu tenho com a ela, não é só por ser empregado, é que eu gosto da empresa, eu gosto de trabalhar aqui, então eu quero ver a empresa cada vez mais lá em cima, cada vez que a empresa cresce, você também cresce junto. (E9)

Comigo mesmo é a questão de não me machucar e as outras pessoas também, não quero ver ninguém machucado e saber que eu fui responsável, que eu provoquei, ou porque não avisei, por exemplo, que colocasse os óculos, as luvas. Aqui é um ambiente perigoso, mas se a gente se conscientizar vai ser muito menos perigoso que na rua. E se acontecer um acidente, com qualquer um que seja, a dimensão não vai ser só o acidente em si, o problema causado, e sim, um acidente do setor que é um acidente na empresa, a punição não é no sentido salarial e sim no sentido psicológico, porque prejudicará o grupo, a imagem da empresa. (E20)

Nesse mesmo sentido, a questão do comprometimento entre os trabalhadores, em seus grupos de turno, é fundamental. Sobre esse vínculo o entrevistado E1, abaixo, chama a atenção para o trabalho em turnos de revezamentos que exige muito dos trabalhadores, porque estão sujeitos ao trabalho em horários móveis tendo que trabalhar inclusive de madrugada, ocasionando um desgaste muito grande. Por isso o entrevistado afirma que quem não se compromete com os colegas sofre o dobro: primeiro porque o trabalho em turnos impõe um desgaste maior e, segundo, porque ficará isolado por não estar comprometido com os colegas.

Outros entrevistados se manifestam revelando a necessidade do vínculo com os demais trabalhadores do grupo. O comprometimento e um bom relacionamento são fundamentais, porque em função do grau de risco da empresa, além da colaboração na execução das tarefas, a proteção mútua é necessária para enfrentar situações de emergências e acidentes.

O grupo de turno já tem uma característica de você ter que estar comprometido com seus colegas de trabalho. O cara que está num grupo de turno e ele demonstra um baixo comprometimento com os colegas de trabalho, ele já vai ter uma dificuldade muito grande para trabalhar dentro do turno. A gente sempre ouviu falar de casos pontuais, e a pessoa acaba sofrendo o dobro ter que trabalhar em turnos e ainda ter um isolamento dentro de um grupo. Eu sempre fui muito sociável, eu gosto de estar envolvido com as pessoas, gosto de ajudar a melhorar o ambiente de trabalho porque é o lugar onde eu estou. Eu acho que se pode contribuir, tem que contribuir, não é pra ajudar só o colega, é pra ajudar a gente mesmo, meu comprometimento com o pessoal é melhorar o clima onde eu trabalho. (E1)

O comprometimento e a boa convivência tornam-se importantes pelas características do ambiente e das condições de trabalho, em especial pelo fato de o processo produtivo envolver alto risco de acidentes. Assim, o comprometimento é condição importante para a proteção recíproca em caso de acidentes e também no enfrentamento de alterações nas condições de produção. A atuação conjunta dos operadores é fundamental porque uma alteração em uma variável poderá afetar o ritmo de produção de uma parte da unidade produtiva, de toda a unidade, de um setor e, dependendo da alteração de toda a empresa.

[...] primeiro porque, de um modo geral, estar aqui dentro é como se fosse uma família, um tem que cuidar do outro e se ajudar no que for possível. (E2)

A partir do momento que você escolhe trabalhar em grupo, você tem que trabalhar em grupo, o individualismo às vezes fica para trás, você abre mão de algumas coisas para trabalhar em grupo, esse fato do comprometimento é por isso. (E3)

Sobre o comprometimento com a produção, os entrevistados revelam o que os mobiliza nesse sentido. O entrevistado E5 faz questão de deixar muito claro que o seu comprometimento é decorrente da contrapartida da empresa na forma de salário.

A contrapartida que é o salário. O compromisso profissional com a empresa depende da contrapartida da empresa que é o salário, eu me considero profissional, eu trabalho por dinheiro, se tirar o dinheiro eu tiro o trabalho (E5).

A manutenção do meu emprego, pois este emprego sustenta eu e minha família. (E14)

Para um comprometimento maior com a empresa a, remuneração tem um peso importante, ao mesmo tempo em que revela que para alguns esse comprometimento é limitado pela remuneração recebida.

Eu acho que seria a remuneração, realmente aí tem uma limitação, por exemplo, que nem hoje, eu tô num turno minha remuneração é às vezes até maior do que se eu fosse supervisor. Às vezes você fica pensando se você se dedica bastante, são responsabilidades bastante grandes e dá um estresse. A família também sofre, isso muda um pouco dentro de casa, queira ou, não é telefonema é resolver problemas dentro de casa, vir pra empresa em qualquer horário, o comprometimento tem que ser maior, é inerente à função, só que a remuneração não condiz. Você começa a achar: será que eu estou fazendo correto? Comprometimento só por comprometimento? Chega uma hora que você começa a questionar, mas acho que é preciso estar coerente com a remuneração, com a atribuição e responsabilidades. Então pra eu me comprometer mais seria o seguinte, ela dar essas oportunidades, mas também ela remunerar compatível com a função, com esse comprometimento, com esse esforço, essa dedicação. (E1)

Mas o mesmo entrevistado estaria disposto a assumir mais atribuições desde que a empresa aumentasse seu salário, porque essas novas atribuições significariam um sacrifício maior. Reclama, mas estaria propenso a abrir mão do convívio da família desde que o salário fosse maior, revelando que a resistência inicial é aparente.

Só que vai chegar no meu limite, no meu potencial e ainda vai faltar coisa talvez pra área, aqui no turno eu uso 50% do meu potencial, aqui no turno eu estaria mais comprometido do que horário administrativo, na programação de manutenção. Então esse comprometimento tem uma coisa que tem que saber separar aí, é o que eu disse pra você, lá eu teria que usar todo meu potencial e talvez falte, mas no entanto a minha remuneração é bem menor. Então é um contra senso por isso que aí ela deixa de aproveitar melhor, eu acho que a empresa está perdendo isso porque ela remunera e não está tirando tudo que ela pode tirar do meu potencial. (E1)

Diz ainda que a empresa não usa todo o potencial que ele tem para oferecer, revelando um artifício da inteligência artilosa (DEJOURS, 1993) como mecanismo de defesa e margem de barganha com a empresa.

Eu sou muito de resultados, eu gosto de buscar desafios, ver que a gente está indo bem, está crescendo numa empresa. A Empresa ela é

importante pro país. A gente por mais que faça o trabalho isolado, mas é um trabalho junto com o setor e tudo isso aí vai ajudar a melhorar resultados pro país, e é o país onde eu vivo, vai viver minha família, meus filhos, meus netos e bisnetos então é uma responsabilidade (E1).

O fato de a empresa ter um passado de empresa pública impacta o comportamento do trabalhador no que se refere ao seu comprometimento com a empresa e com a produção. A perspectiva de que os bons resultados da empresa possam contribuir para a melhoria do país tem sido um fator positivo na definição do comprometimento do trabalhador, embora a tendência seja a sua superação em face da intensificação do trabalho, que coloca o trabalhador frente a novas exigências.

Os tempos mudaram, antigamente não sei se era por causa da segurança no emprego, mas você nem cansava, nem sabia essa parte de metas de produção. Depois as coisas mudaram bastante, hoje a empresa corre atrás disso, da competitividade, de lucro maior, e isso vai afetar nós porque existe uma cobrança maior pra isso. (E2)

Para o E2, o seu comprometimento é decorrente da segurança que sente em trabalhar na empresa, no aspecto financeiro, pelo reconhecimento ao seu trabalho e pela importância da empresa.

Com a segurança que ela me oferece, financeiramente, um reconhecimento pela empresa que você trabalha, pelo o que ela é pra você. (E2)

O entrevistado E3 é mais pragmático, diz que seu comprometimento é decorrente do contrato que tem com a empresa. Sua resposta revela que está disposto a assumir mais atribuições desde que a empresa lhe pague por isso. Acha suficiente o que ganha pela função exercida. Ao mesmo tempo em que é pragmático revela certo conformismo.

Desde que ela me pague, meu contrato com eles é esse, também eles não podem exigir que eu assuma um cargo de chefia ganhando o que eu ganho, isso não existe, acho que eu ganho o suficiente pela função que exerço. (E3)

O reconhecimento é determinante para mobilizar o trabalhador. O E19 revela que estava aborrecido porque a empresa não reconhecia o seu trabalho,

mesmo que estivesse trabalhando “direitinho”. O fato de ter sido promovido fez com se mobilizasse, mesmo reconhecendo que o seu salário não estava ruim em relação ao mercado.

Hoje, como eu te disse, a minha situação melhorou depois de muito tempo. Reconheceram a minha maneira de trabalhar. Fui promovido, queiram ou não, é um ganho financeiro um pouco maior. Andava chateado um tempo, porque nunca deixei de trabalhar direito, mas andava chateado porque não era reconhecido. Até acho que o pessoal anda me tratando de maneira diferente. Acho que o meu salário não está tão ruim assim, porque se você vê a média do mercado, você começa a pesquisar, na verdade isso aqui é uma troca. Você vem aqui, faz o teu serviço e recebe o teu dinheiro. A partir do momento que eu não estiver mais contente com isso aqui eu vou procurar outra coisa para fazer na vida. Mas por enquanto eu estou contente, então o comprometimento está aí. A empresa me paga direito, eu faço o meu serviço direito também. Se a empresa começar a não pagar, você vai ficando chateado e a tua qualidade de serviço vai piorando também. (E19)

Olha, nós cuidamos bastante do atendimento ao cliente, nós trabalhamos bastante pra que não falte o produto pro cliente que é uma meta que gente tem também e nós trabalhamos de uma forma, vamos dizer assim, que não tem muita facilidade pra melhorar mais do que isso. Em termos de produção e estoque de produto então a gente trabalha numa linha meio apressada já e procura atender as metas. Dessa forma para comprometer mais é atribuir como meta resultados financeiros aí a gente iria trabalhar mais e o ganho financeiro ia dar uma motivação. É um item que não tem nas nossas metas, tem como meta o atendimento ao cliente especificar o produto, etc. Acho que só incentivo financeiro mesmo para a gente se comprometer mais, isso seria alguma coisa que poderia ser estudada. (E23)

Em síntese, as entrevistas indicaram as seguintes categorias constituintes do comprometimento: salário, sentimento de pertencimento a um grupo, compromisso com um projeto de sociedade e o reconhecimento pela empresa.

3.3.1 Motivos que Conduzem ao Descomprometimento

A seguir, são apresentadas as razões apontadas pelos trabalhadores para o descomprometimento em questões relacionadas aos colegas, à produção e à empresa. Em relação à segurança todos afirmam que nada os levaria ao descompromisso.

QUADRO 19 O QUE LEVA AO DESCOMPROMETIMENTO

MOTIVO ESCOLARIDADE	PUNIÇÃO INJUSTA	FALTA DE TRANSPARÊNCIA NAS DECISÕES	FALTA DE ÉTICA DAS CHEFIAS	NADA LEVARIA AO DESCOMPROME- TAMENTO	FALTA DE RECONHECIMENTO DAS CHEFIAS E DOS COLEGAS
Fundamental				1	3
Médio Normal	1	1	1	2	
Médio Técnico		2	1	1	2
Sup. Incompleto Negócios		1	1	2	1
Sup. Completo Negócios				2	1
Sup. Cursando Negócios				2	
Sup. Incompleto Tecnológica		3	2	1	3
Sup. Completo Tecnológica	1	4	2		4
Sup. Cursando Tecnológica		3	2		3
Total	2	14	9	11	17

FONTE: Pesquisa de campo

NOTA: Mais de uma resposta por entrevistado

A análise dos dados do quadro 19 revela que para 50% a falta de reconhecimento, para 41% a falta de transparência nas decisões e para 26% a falta de ética das chefias levaria ao descomprometimento, e só 32% (1/3) não se descomprometeriam por nenhum motivo.

Dessas respostas pode-se deduzir que a empresa tem obtido significativo sucesso no comprometimento dos trabalhadores. Essa suposição é possível, porque quando perguntados sobre o seu grau de comprometimento com a segurança, com os colegas e com a empresa, os entrevistados, como citado no início do capítulo, responderam que estavam comprometidos 100% com a segurança, 91% com os colegas e 88% com a empresa.

Esse grau de comprometimento contraposto com os potenciais motivos que levariam os trabalhadores a se descomprometerem indica a efetividade das políticas de disciplinamento da empresa.

Eu gosto da empresa, mas uma coisa é a empresa e outra coisa são as questões políticas. Infelizmente a forma como as pessoas, importantes, que dirigem a empresa interpretam os fatos e resolvem indicar culpados em casos e acidentes, mas não documentam

corretamente, não apresentam relatório feito pela empresa apontando as causas, então as conclusões são políticas para dar uma satisfação para a comunidade interna e externa. Falta ética em muitas dessas decisões. Esse tipo de situação me levaria a um descomprometimento. Você deixa de acreditar nas pessoas que te comandam, pra quem você está trabalhando, quando as pessoas faltam muito com a ética, isso aí no meu caso leva um descomprometimento. A falta de ética, de transparência, de uma conversa clara, por mais que sejam ruins as coisas, mas se a conversa é clara no meu caso eu to sempre comprometido, a falta de transparência pode me levar a um descomprometimento. (E1)

O entrevistado (E1) aponta a falta de transparência e de ética em algumas decisões como motivo para o descomprometimento. Para ele a confiança naqueles que chefiam é fundamental para o comprometimento.

Comigo não chegou a acontecer, o que eu acho é que a pessoa para chegar a esse nível tem que estar com um certo nível de desânimo. Por exemplo, você passar muitos anos sem receber um parabéns, não deve ser muito legal, reconhecimento é fundamental. (E3)

Com a segurança não me descomprometeria. Agora com a produção em si, de repente, 10 anos que eu fique na empresa e ver que o negócio não vai pra frente, não ganho letra, e ninguém reconhecendo o meu trabalho, sendo que muitos só empurram com a barriga. Eu também vou vir aqui e vou só empurrar com a barriga, eu não sei, mas acho que nesse período que eu tô entrando na empresa, que eu sou novo, eu corro atrás. É complicado, mas sem reconhecimento acho que você vai se descomprometendo. (E12)

As respostas dos entrevistados E3 e E12 são significativas ao avaliarem como a falta de reconhecimento, que pode ser na forma de um elogio ou em aumento de salário por mérito, leva ao descomprometimento.

Têm situações que você fica “desgostoso”. Uma coisa é um chefe incompetente que às vezes você é obrigado a engolir, como um que nós tivemos aqui, um chefe que impõe sua vontade sendo ela certa ou não. Eu parto do princípio que se o conjunto dos colegas trabalhadores estão contra aquilo, e só uma pessoa porque quer fazer aquilo porque está em um nível hierárquico maior, então isso me descompromete, isso me deixa com uma consciência que a culpa é dele de dar errado, mas é assim que eu vejo a coisa. (E14)

Uma coisa que chateia, hoje, não tanto porque algumas cabeças mudaram, às vezes é a questão do respeito, a maneira de falar. O gerente no caso de cobrar as coisas, de achar que você faz corpo mole, faz hora. Fica a impressão que se eu fizer ou não fizer dá na mesma, porque para o cara tanto faz. É um despreparo pessoal, porque é relacionamento. Porque trabalho é trabalho. O problema que a gente vive

hoje é relacionamento pessoal. É você conviver com quem é insuportável. Mas hoje estas pessoas, graças a Deus, alguns foram embora e alguns mudaram. Esse é um grande fator que desmotiva qualquer um. (E16)

Ao se manifestarem sobre aspectos que levam os trabalhadores a se descomprometerem, os entrevistados E14 e E16 revelam que a forma do tratamento dispensado pelos chefes tem uma importância significativa na questão do comprometimento. Para eles a imposição de opinião ou decisão, sobre as tarefas a serem realizadas, sem argumentos convincentes, baseadas na posição hierárquica, leva à desmotivação e ao descomprometimento por parte dos subordinados.

A manifestação do E8 é elucidativa. Ao mesmo tempo em que a empresa coloca em disputa os trabalhadores, define metas que requerem a colaboração entre estes:

[..] acho que o sistema de avaliação [...] provoca mais disputa do que colaboração. Colaboração até existe, pois tem metas que têm que ser atingidas em conjunto com o grupo, então existe forçosamente essa “colaboração”, mas é mais na disputa, pois para você conseguir uma avaliação boa, você tem que estar acima do seu colega. Existe competição entre as pessoas do grupo e também entre grupos. Às vezes eu tenho a impressão que tem gente querendo passar a perna um no outro só para prejudicar. Com intenção de superá-lo e poder subir. De uma forma geral acho que atrapalha o clima, você acaba se sentindo meio sacaneado. (E8)

3. 4. RECONHECIMENTO, ELOGIOS E COMPROMETIMENTO.

Para Enriquez (1999), o vínculo social está relacionado à questão do reconhecimento, porque é na sua busca que o indivíduo se vincula ao outro para que este o reconheça. É na organização e no grupo que o indivíduo se protege e encontra a sua identidade. Quando a solidariedade e a amizade prevalecem no vínculo, estabelece-se a possibilidade do reconhecimento recíproco entre os indivíduos.

O grupo representa a auto-organização dos indivíduos ou a organização a que estão sujeitos, no qual as diferenças são aceitas e classificadas. Pela

classificação, o grupo reconhece as diferenças de cada um, ao mesmo tempo em que os separa e facilita a normatização, o regramento e a hierarquização na organização social (SCHMIT, 2002).

Ao analisar o comprometimento e as manifestações dos trabalhadores sobre a questão, chamou a atenção o fato de como o comprometimento é afetado pelas manifestações de reconhecimento por parte dos colegas, das chefias e da empresa. No que se refere aos colegas, esse reconhecimento pode vir na forma de um elogio que pode ser no dia-a-dia ou esporádico.

Por parte da empresa, o reconhecimento se dá pela manifestação das chefias nas figuras do supervisor, do gerente ou da empresa através da publicação de elogios em editais e/ou outro meio de comunicação interna.

O reconhecimento não é um “depois” que vem, de algum modo, recompensar um esforço particular, mas um “durante” que vem sustentar e legitimar um esforço que representa a transformação da “profissionalidade”. O mais forte reconhecimento que pode esperar um assalariado é ver reconhecida e solicitada (solicitada por ter sido reconhecida) sua contribuição profissional, e em especial seu potencial de criatividade e capacidade de iniciativa. (ZARIFIAN, 2001, p. 85)

O reconhecimento e o elogio são meios importantes de se alcançar o comprometimento do trabalhador, porque é na busca do reconhecimento que o ser humano se compromete. Considerando a necessidade que o ser humano tem de receber essas manifestações, elas podem ser usadas também, e são, como instrumentos de controle, porque o trabalhador na expectativa de ser reconhecido e/ou elogiado, terá um comportamento dentro daqueles parâmetros de conduta e comportamento definidos pela empresa, ou seja, o controle.

Na análise das entrevistas, a seguir, é possível perceber como o reconhecimento e o elogio ao mesmo tempo em que mobilizam os trabalhadores servem para o seu disciplinamento.

A expressiva maioria, dos entrevistados se declara comprometida, em graus diferenciados, com a empresa, com os colegas e com a segurança. O grau de comprometimento, nessa ordem, é significativo com a segurança, depois com os colegas de trabalhos e menos significativo com a empresa e, nesse caso, condicionado à contrapartida na forma de salário.

Sobre as manifestações de reconhecimento por parte dos colegas, chefias e empresa, as respostas dos entrevistados revelam percepções diferenciadas da questão:

Na última gestão eu recebi muitos elogios, ao ponto que eu queria que transformasse um pouco disso em remuneração, porque eu não sou muito de elogios, eu acho que uma vez ou outra até vai. O elogio incentiva, motiva quando o cara elogia muito pouco e você consegue perceber que aquele elogio é diferenciado. Quando o cara elogia muito, pra muitas pessoas, fica parecendo bajulação, aí acaba se esvaziando, acaba perdendo o sentido e não é mais um diferencial, uma motivação, acaba perdendo o sentido. (E1)

O entrevistado E1 chama a atenção para o fato da banalização do elogio e/ou reconhecimento, apontando a possibilidade de seu uso como estratégia de manipulação. Quando o reconhecimento se banaliza, passa a ser demobilizador, porque deixaria de ser um diferencial para os trabalhadores. O elogio é positivo quando passa a ser uma forma de destacar os trabalhadores entre seus pares.

No outro setor onde fiquei muitos anos, e me considerava um bom funcionário, nunca recebi elogios nem por escrito, nem verbalmente, e agora aqui estou há cinco anos e ganhei tanto elogio escrito quanto verbal. Na parte da operação parece que existe um reconhecimento melhor. Eu acho que é por ser na operação que sempre foi mais valorizada. (E2)

A manifestação do E2 evidencia diferenciação de tratamento nas áreas administrativa e operacional, indicando que as atitudes das chefias variam em função dos setores da empresa em que atuam.

É uma coisa rara aqui dentro, não tem motivação nenhuma. E quando tem é verbal. (E3)

O elogio funciona e é dado para certos membros, para outras pessoas não. Nós já pedimos dois elogios para o pessoal do nosso grupo, foi até o nosso supervisor que pediu via correio eletrônico e essas duas pessoas não tiveram retorno. Um foi um princípio de incêndio que uma pessoa não deixou que o incêndio se alastrasse, ela tomou as providências bem tomadas. Foi mandado para a gerência antiga e não teve repercussão nenhuma. Também foi notícia um incêndio num tanque que pegou fogo com raio. A equipe estava no trabalho o pessoal tomou a ação prontamente e em menos de uma hora estava contido o fogo e apagado. Nós tivemos acidentes grandes com raio e tanques em outras unidades que foi uma poluição total para o meio ambiente. E foi pedido também, para a nossa chefia, a nossa supervisão que desse um elogio para o

peçoal e não veio. Teve uma época que um cidadão mandou pintar nossa sala e ele recebeu um elogio porque mandou pintar nossa sala. Quer dizer! Têm outros casos que poderia enumerar para você, mas vamos deixar por isso mesmo. Por isso que te falei que o elogio é para motivar e quando as pessoas merecem e se não vem desmotiva. Ai o pessoal faz o combate a um incêndio e não recebe elogio, o cidadão manda pintar a sala e recebe. Esse tipo de atitude desmotiva todo mundo. (E4)

Ao mesmo tempo em que reclamam da falta de elogio, as causas da cobrança têm origens diferentes. Para o E3, além de serem poucos os elogios, quando existem são verbais e não por escrito, e essa queixa tem fundamento, porque o elogio escrito passa a compor o histórico do trabalhador e pode ser o definidor, por exemplo, num processo de promoção, quando há empate entre candidatos.

Já para o E4, o problema é a falta de critérios para a definição de quem vai receber os elogios. Cita duas situações em que os próprios colegas de trabalho reconhecem a necessidade de elogiar aqueles que tiveram atuações diferenciadas por ocasião de eventos. Mesmo que os pares tenham reconhecido o merecimento, a supervisão não formalizou o elogio.

Em contraponto é citado o caso de alguém que por ter “mandado” pintar a sala do setor foi elogiado. Essa situação relatada pelo E4 põe em xeque os critérios que definem a quem serão dados os elogios ao mesmo tempo em que reafirma o caráter subjetivo e manipulatório dos elogios que servem como meio de reforçar o papel de controle das chefias e gerências.

Só na época das avaliações quando tem o retorno das avaliações. Elogio em público, o último foi quando fiz 10 anos de empresa. Foi feito um jantar, entregaram diploma e um broche da empresa. É um momento interessante, é um elogio prestado pelos anos dedicados à empresa. Agora, da supervisão, elogio em público nunca teve com ninguém diretamente. Às vezes num ato ou outro no trabalho a gente tem essa cultura que vem de uns anos para cá. Que se fala que se deve elogiar quando a pessoa faz uma coisa boa. Você faz a pessoa se incentivar com aquilo. Então de vez em quando, quando a pessoa dá uma idéia boa para um alinhamento que a gente não pensou, a gente elogia o colega, o supervisor também elogia. Coisas pequenas tipo: parabéns! mas nada formal. (E7)

Muito raramente, de vez em quando, comentam: “olha que legal que você faz tal coisa”, mas é raro, não é uma coisa comum. (E8)

Às vezes acontece uma manifestação de reconhecimento, apareceu na avaliação porque eu cobre. Eu cheguei para um chefe e disse que eu nunca tinha visto isso na avaliação, aquele ano ele colocou,

então você precisa praticamente implorar para que alguém reconheça, o superior que eu tenho aqui, o fulano, ele reconhece um pouco mais, em relação a outros. (E9)

O reconhecimento acontece às vezes, não é sempre não, não é uma cultura. Acho muito importante, acredito que pra todo mundo seja, mas eu não vejo isso como uma necessidade vital, eu preciso ser reconhecido, eu acredito que a nossa natureza, a natureza humana, não a minha, toda humanidade gosta de reconhecimento. Ninguém quer fazer alguma coisa e não ter reconhecimento algum, mas a gente também não pode querer ficar fazendo tudo pra ser reconhecido, só pra receber o reconhecimento. Tem que fazer porque a gente precisa fazer, é essa a nossa profissão, mas o reconhecimento ele é importante sim, ajuda, motiva, anima. Muitas vezes a gente está desanimado e aquele elogio vem e te motiva, traz aquela visão que o supervisor está olhando pra mim, que está vendo o meu trabalho. O gerente está olhando pra mim, eu não sou simplesmente uma matrícula, eu não sou um número, ele me conhece, sabe o meu nome, ele sabe o meu trabalho, sabe o que eu fiz naquele dia. Acho que isso é importante, trazer mais esse contato acredito que melhore esse contato pessoa a pessoa. (E11)

Não recebo elogios, de vez em quando rola umas brincadeiras do tipo, “muito bem, você prestou atenção nisso”, mas não passa disso, não é um elogio normal cultural. Eu sei que na empresa tem por escrito e verbalmente, mas eu nunca pude presenciar isso, pelo fato da gente estar menos tempo na empresa, muitas vezes somos vistos ainda no grupo como aprendizes. Avancei de poder trabalhar na área sozinho. O reconhecimento existe só quando realiza o treinamento e está apto a ficar sozinho, sem acompanhamento. (E12)

Não recebo elogio. Os elogios que eu tive vieram de fora e não do setor. Por exemplo: Fiz um serviço na área de manutenção, veio um elogio do setor de engenharia. Aí o setor aqui acaba até reconhecendo. Já tive situação de serviço grande, nós fizemos uma obra bem grande dos medidores de vazão, foi instalado tudo, em os todos os dutos de saída para evitar vazamentos. Trabalhei eu e mais dois caras, um cara daqui e outro da segurança industrial. Fiz todas as liberações, cortar linha, alterar linha, acompanhar tudo. Por isso que eu digo que tem injustiça na coisa. Aí o colega do setor aqui foi promovido, ganhou bônus e eu não ganhei nada. Fiz o mesmo serviço, os dois receberam elogio do pessoal, da engenharia, tudo por escrito. E eu fiquei esperando. O outro colega ganhou bônus, merece, não vou dizer que não merece o teto máximo de bônus, ganhou letra e foi promovido e para mim não veio nada. Para o colega da Segurança Industrial também não veio nada. Ficou dois caras super chateados, isso que eu digo que está errado. O reconhecimento, o elogio. Na época eu até fui falar com o chefe de setor, reclamei com ele, me disse que iria me dar um dia de folga, que era para eu escolher um dia. E ficou por isso, acho que fui sacaneado. (E19)

Não! Aleatoriamente. Eu fiz um trabalho agora e fui elogiado. Mas foi por uma outra unidade. Não da minha chefia e não dos colegas no dia a dia. Acho que os colegas de setor reconhecem porque às vezes saem alguns comentários numa roda de conversa. E também quando buscam

algum tipo de informação os colegas vêm enchendo a bola da gente pra pegar algumas dicas. (E21)

Até esses dias eu brinquei com o pessoal, abasteco em um posto, e toda vez que vou abastecer eu vejo na parede “funcionário destaque do mês” aí eu perguntei estes dias, se ele ganha alguma coisa a mais, nada só a foto dele vai para o painel. Achei interessantíssimo isso, porque levanta o ego, e cada vez que eu vou lá nunca se repete, sempre é pessoa diferente. Até brinquei com as meninas que ficam no caixa, tem uma lá que entrou faz uns 2 meses, e a foto dela estava lá, eu disse “como é que vocês deixam a menina passar por cima de vocês assim?” Então, eu queria ser superintendente da empresa uns três ou quatro meses, não pelo salário, mas eu ia instituir o funcionário padrão de cada setor. Chamaria os gerentes e os supervisores e falaria assim, esse mês é um, mas o mês que vem não pode ser o mesmo, tem que mudar. Cada um vai ganhar um brindezinho, eu duvido que você não levanta a moral de toda a equipe de trabalho e faz ela trabalhar, você só tem que cuidar para não ser predatório, e não ser aquele negócio -eu gosto de fulano, então eu vou pôr fulano de destaque. Automaticamente o trabalho muda, o empenho das pessoas muda, porque é a satisfação do homem. (E22).

Nós temos uma cultura aqui que é a de não elogiar muito. Às vezes vem de alguma forma, a pessoa querer dar elogio para um trabalho simples que achou importante, e pro outro que fez um trabalho melhor não dar elogio, então isso aí cria um constrangimento entre as pessoas. Por exemplo, um lá recebeu um elogio só porque resolveu pintar uma parede, e o outro lá que fez um processo de melhoria não levou nada, então isso tem que ter cuidado, porque isso prejudica bastante. O elogio tem que ser bem avaliado, a gente acha que dar elogio é fácil, mas não é, você tem que pensar bem antes de dar e depois ver o que o outro fez, porque cada pessoa que faz o trabalho pra ela é o mais importante. (E23)

As respostas acima citadas mostram que, embora os entrevistados reclamem da falta de reconhecimento, bem como da falta de critérios transparentes para sua concessão, ou mesmo apontem o seu caráter manipulatório, apontam os elogios como uma importante razão para o comprometimento. Tem necessidade do elogio e querem ser elogiados.

Nesse sentido, com apoio em Zarifian (2001), é possível afirmar que a empresa, através de suas estratégias pedagógicas, conforma subjetividades comprometidas com o trabalho, mas ao não as reconhecer, envolvendo-as de forma mais significativa com o projeto empresarial, acaba por renunciar a um importante benefício do disciplinamento.

Essa hipótese merece estudos mais ampliados, contudo, algumas respostas levam a crer que predominam estratégias fortemente fordistas de subordinação, mediadas por relações autoritárias. Ou seja, em relação às

relações intersubjetivas, não há evidências de uso de estratégias toyotistas que criem espaços para participação, construção intencional de comprometimento de equipe e concessão de autonomia como estratégias de extração de mais-valia.

3. 5. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E COMPROMETIMENTO.

O sistema de avaliação é mais uma ferramenta utilizada pelas empresas no processo de disciplinamento e controle dos trabalhadores. Para Faria, a avaliação é utilizada para premiar os obedientes ao mesmo tempo em que nega esse prêmio aos desobedientes. Destaca-se essa dupla forma de disciplinamento, porque “a concepção de que a obtenção da disciplina se dá unicamente com punições (sanções negativas), não apenas mascara a natureza do processo disciplinar, mas também retira do mesmo uma dimensão importante: a manipulação” (FARIA, 2004, p.105).

Com efeito, é bastante conhecida a forma de obter comportamento desejado a partir de estímulos ou recompensas. Porém, se o *agente bem comportado* é recompensado pelo fato de sê-lo, não é porque seu bom comportamento reflita, necessariamente, a sua perspectiva comportamental adequada, mas a perspectiva da direção, que é quem define os parâmetros e quem julga os agentes de acordo com os “critérios”. Para tal julgamento é montado um sistema de avaliação que envolve toda a organização, localizado, em escala, nas chefias imediatas, as quais são, ao mesmo tempo, juízes (avaliadores) e vigilantes (disciplinadores): é aí que, concretamente, se manifesta a dupla forma de disciplinamento (punição e recompensa) (FARIA, 2004, p. 105).

Enquanto para os trabalhadores a avaliação é uma forma de reconhecimento, para a empresa é um meio de controle.

As manifestações dos entrevistados reafirmam que a avaliação, ao mesmo tempo em que pode ser um instrumento de valorização e reconhecimento dos trabalhadores, pode se transformar num fator de desmotivação e descomprometimento. Não são capazes de compreender a manipulação a que estão sujeitos nos processos de avaliação. Denunciam as “imperfeições” do processo apontando a subjetividade dos critérios sem, no entanto, compreender que a avaliação serve para discipliná-los e controlá-los.

Reclamam das injustiças cometidas, da falta de reconhecimento pelo empenho que tiveram. Revelam que aspectos importantes da atividade profissional dos trabalhadores não são contemplados nos critérios e indicadores adotados para serem avaliados. Não compreendem que a avaliação não tem por objetivo a premiação e o reconhecimento. Porque se de fato tivesse a finalidade de recompensar os resultados teria que recompensar todos indistintamente já que todos de alguma forma contribuíram para os resultados alcançados.

Não, isso não existe, não existe sistema nenhum de avaliação, a avaliação é feita de acordo, aliás, sempre foi assim desde que eu entrei aqui. A avaliação é feita de acordo com o que agrada o gerente, essa é a avaliação, sempre foi assim, é fácil provar isso aí, porque todo ano mudam os pontos analisados. Sempre mudam, você nunca é avaliado no mesmo teor, no mesmo ponto, os parâmetros sempre mudam de acordo com o que o cara quer, é feito de acordo com o que o gerente quer enxergar. Eu acho que isso desvirtua o comportamento e a prática das pessoas pra atender esse tipo de objetivo. Coisas pontuais passam a ser exponenciais. Coisas que você nem lembra mais que aconteceu, lá em 199... e qualquer coisa, você chegou atrasado, isso ainda consta na tua ficha, se você chegou atrasado em janeiro pra você isso não tem peso nenhum, se eu cheguei atrasado em janeiro isso tem peso grande (E5).

O entrevistado cita um exemplo de promoção sem mérito que causou indignação:

Nós temos um colega que foi avaliado durante uma auditoria e esse colega foi reprovado, o auditor o dispensou, solicitou ao gerente um outro operador, porque aquele não sabia nada que ele perguntava. Um ano depois esse cara foi promovido a operador II, e está como operador II até hoje. Esse cara foi promovido ano passado pra operador II com méritos porque o chefe gosta dele. Para a avaliação, para a promoção, foi feita uma pesquisa, como sempre é feita junto aos clientes pra saber se esse cara realmente tem um respaldo meu, da chefia, dos colegas e dos clientes. Os colegas deram nota baixa, os clientes deram nota baixa e ele mesmo assim foi promovido. No ano que ele foi promovido, teve um relatório de não conformidade causada por ele, foi advertido e foi promovido, é subjetivo ou não? (E5)

Os entrevistados são capazes de perceber que os recursos financeiros são insuficientes para garantir o mérito (avanço de um nível na escala na progressão salarial) para todos. Compreendem que o sistema de avaliação põe em disputa, para alguns acirrada, os trabalhadores e os grupos de trabalho. Denunciam que, de fato, a decisão de quem será contemplado, com o mérito, é tomada pelos supervisores em reuniões, o que revela que os indicadores que

servem como parâmetros para a avaliação são secundários, ou seja, a avaliação é subjetiva.

O sistema atual, ele tem brechas, ele não contempla todas as pessoas que merecem. Se você tem 10 pessoas que merecem e você só tem verba para dar letra para cinco e os outros cinco que merecem? (grifo meu) Eles vão ser desestimulados. Eu me sinto assim esse ano. Há muitos anos estou com aquela promessa que vou ser promovido esse ano. Até num ano chegaram a falar: -Vocês estão promovidos. Eu e mais dois ou três colegas. No outro dia vieram e falaram: -Não deu certo porque vocês são muito novos de casa e o salto ia ser muito grande de letras e mandaram barrar. Tudo bem! Aí no ano seguinte: -Vocês estão concorrendo. Todo ano eu estou concorrendo, mas nunca levo. Aí com o tempo foram me dando letras, duas a três letras todo ano. A gente estava assumindo já a supervisão. O painel, todo o controle sendo bem visto pelo pessoal. Mas éramos os mais novos da casa e tinha gente que estávamos ensinando que ganhava 10 vezes mais do que a gente. Então começamos a reclamar, eles começaram a melhorar com letras. Agora, este ano foi promovido o fulano, do ano passado para este ano. Um outro não gostou dessa época que a gente não foi promovido e ao invés de manter o mesmo padrão, ele diminuiu, acabou pedindo a conta e foi embora. Sentiu-se muito prejudicado e eu cheguei agora no nível para promoção e se esse ano eu não levar, eu vou desgostar bastante (E7).

O não reconhecimento através de processos subjetivos e pouco claros de avaliação leva ao descomprometimento:

Eu não sei qual vai ser a minha atitude para o ano que vem. Espero que eu mantenha meu ritmo. Mas vai desestimular bastante se eu não for promovido. Além disso, acho que esta metodologia acirra uma competição entre as pessoas e entre os grupos e do jeito que é hoje é terrível. Até um, dois anos atrás era até pior. Agora de um ano para cá a turma meio que viu que estava sendo um canibalismo e foi diminuindo a dose. Porque no começo era o grupo que tivesse melhor que ganhava mais letras. Então o que você via era o seguinte: uma concorrência forte, alguns diziam: - Vamos brigar com os outros grupos, vamos defender o nosso e eles que se ferrem. Só que nós estamos na mesma empresa. Estamos brigando com colegas que estão do nosso lado da mesma empresa. Isso é prejudicial para a empresa. (E7)

Os entrevistados apontam diversos “vícios” no processo de avaliação, mas não conseguem perceber o caráter de controle e manipulação do processo. Essas questões apontam mais uma vez para a efetividade das práticas educativas da empresa no sentido de disciplinar os trabalhadores, como se observa nas respostas dadas pelos trabalhadores que são citadas a seguir.

Essa questão de avaliação de desempenho foi sempre problemática. Os itens que estão pesando mais são aqueles relacionados ao comportamento dos operadores. Estão secundarizando a parte técnica operacional, principalmente não considerando uma visão mais contextualizada da área que você está trabalhando. Se você ficar restrito naquele feijão com arroz e atender aqueles indicadores, você poder ser bem avaliado. Por outro lado se você tiver uma visão operacional detalhada, um contexto de área aonde que tá pegando, não tá pegando, buscar solucionar problemas mais importantes, contribuir até em melhorias da área isso é secundarizado. Então eu vejo que ela não está adequada à realidade operacional. (E1)

No entendimento do entrevistado, o modelo de avaliação deixa, em segundo plano, questões que para ele são importantes do ponto de vista da produção. Como os indicadores que têm maior peso na avaliação são os relacionados ao comportamento e são subjetivos, para ele, esse modelo de avaliação leva à competição entre trabalhadores e entre grupos.

[...] com certeza, isso é um outro fator que está bem evidenciado. Nesse novo modelo, como não são itens mensuráveis, é claro que acontece uma competição e um estresse, tanto entre operadores, como entre grupos, e é bem acirrada e não é muito saudável, a maioria não gosta dessa competição, eu também não sou muito favorável. (E1)

Para mim o sistema de avaliação não é adequado. Quando tinha aqueles avanços de nível aos 12, 18 e 24 meses, era melhor, seria ideal para os dias de hoje. Implantaram esse sistema por ranking de grupo, de setor, e isso gera uma frustração muito grande, e na época de avaliação as pessoas mudam, fica um clima péssimo. Esse novo sistema gera muita competição entre as pessoas e os grupos. Eu acho que nessa parte não é boa não, as pessoas trabalham só na época da avaliação, parece que querem se destacar mais. (E2)

Mesmo reconhecendo que as atitudes dos trabalhadores mudam em período de avaliação; que a avaliação gera muita frustração; que as pessoas competem entre si e que esse processo é ruim para a maioria, em momento algum os trabalhadores se manifestam no sentido de extinguir a avaliação, pelo contrário, têm grandes expectativas de serem bem avaliados, na busca de reconhecimento e por conseqüência receberem aumentos por mérito; o que evidencia, mais uma vez, a eficácia das estratégias de disciplinamento.

Não tem critério, dizem que tem, mas de verdade é com base numa tabelinha. Eu acho que o que conta ainda é a palavra do supervisor. A tabelinha é só para conformes, se vê operadores que

cometeram erros e ganharam aumento, e você que trabalhou tranqüilo, fez sua parte fica de fora. Além disso, da forma como é feita a avaliação cria um clima de concorrência entre as pessoas e não é positivo. No nosso grupo teve problemas, tem aquele cara que se sente mal e fica dando alfinetada nos outros, é a primeira que eu participei, não ganhei. Nenhum “borracha”¹⁵ aqui do setor também ganhou, mesmo que todos tenham cumprido todas as metas. Significa que aqui o que vale é o “tempo de casa”, e se você é “amiguinho do chefe”, se tem uma boa “lábria” ou sabe conversar bem às vezes é o que mais importa. (E3)

Os entrevistados vêm na avaliação expectativas do reconhecimento de seu desempenho e possibilidade de se destacar; nesse sentido, querem ser diferenciados para melhor contribuir com o projeto empresarial; apontam que, embora sejam comprometidos, não são reconhecidos como “parceiros”.

Mesmo aqueles que têm sido bem avaliados, e têm aumento por mérito de forma continuada, conforme resposta do E4, abaixo, fazem críticas ao processo de avaliação. Ele reclama do fato de o processo colocar em acirrada concorrência os trabalhadores no cumprimento das metas para ganhar um “aumentinho”, diz que o pessoal não faz as tarefas com comprometimento, para se ajudar, e sim concorrem entre si. Não compreende, portanto, que é esse o objetivo da empresa que cria este artifício justamente para que cumpram as metas em busca do aumento. De antemão já sabem que nem todos serão contemplados e mesmo assim aceitam o engodo, subordinados a essa manipulação.

Se eu fosse falar do ponto de vista pessoal, para mim eu não tenho nenhuma reclamação porque na verdade eu sempre tive aumento por mérito no ano. Agora você vê os operários novos e mais alguns operários que muitas vezes as pessoas são julgadas, pré-julgadas até. Antes de a pessoa vir para um grupo de turno trabalhar eles já acham - Pô! Aquele é aquele cara que no outro grupo não deu certo, assim, assado. Então ele já vem tolhido. Já começa tratar essa pessoa sem antes conhecer. Aconteceu no nosso grupo, acontece nos outros grupos. Isso é uma coisa ruim, de você achar que uma pessoa é assim sem antes conhecê-la porque os outros falaram que elas são assim. Também em relação, se têm muitos operários novos que trabalham muito melhor que os operários antigos. De repente a experiência deles não é tão grande quanto à dos operários antigos mas a oportunidade deles é bem menor. Foi tentado implantar o sistema de avaliação no setor alguns anos atrás, ele segue hoje um modelo, mas na verdade ele não é algo que *measure*, que você consiga chegar no final do ano e dizer: - Está aqui o nosso *ranking*, de promoção, de aumento por mérito. Tem aqui. O pessoal olha, depois reúne todos os supervisores. Já participei porque já

¹⁵ “Borracha” é o termo utilizado para designar os funcionários novatos

fui supervisor de grupo, já sei como é que é. E vai! Eu vou com a cara dele, eu não vou, e funciona mais ou menos assim. Este sistema de avaliação não incentiva o comprometimento. Porque o pessoal corre atrás para fazer cumprir as metas, porque todo mundo quer ganhar um “aumentinho” no final do ano. Não que o pessoal faça com comprometimento, para se ajudar ou ajudar o grupo, pelo contrário, cria competição entre as pessoas. E pior, na minha avaliação, o aumento é muito pequeno. (E4)

Para mim o sistema de avaliação adotado não é o melhor. Principalmente para quem é mais novo. Eu estou falando no meu caso, que eu entrei agora. Você vai competir no sistema de avaliação deles com um cara mais antigo. O cara mais antigo sempre vai levar mais vantagem. Porque ele sabe mais áreas, ele tem mais experiência. Isso é uma opinião minha. Eu acho que no final das contas quem vai decidir é o supervisor. Ele vai avaliar mais a parte subjetiva. Se ele gostou do cara ele vai avaliar bem, se não gostar[...] O sistema de avaliação, hoje ele considera só o relevante ao tempo de experiência. (E6)

3.6 COMPROMETIMENTO EM CONDIÇÕES DE TRABALHO ADVERSAS

Ao analisar como os trabalhadores percebem suas condições de trabalho, busca-se compreender em que medida essas condições influenciam e afetam o grau de comprometimento dos trabalhadores.

Algumas coisas ficam devendo, o caso da manutenção que é problemática, às vezes você olha uma coisa importante tanto tempo parada, que te dá trabalho, mão de obra, mas o pessoal é capaz de pintar uma casa, colocar ar-condicionado e não fazer aquela manutenção. A manutenção em dia facilita, se eles lhe dão uma condição boa, é lógico que você irá executar seu trabalho com mais facilidade. A gente tem outro problema aqui que os cursos que eles dão são geralmente nas suas folgas, você raramente passa o fim de semana em casa ou você está dormindo ou trabalhando, o primeiro erro que vejo é o curso nas folgas, segundo é que você lê um procedimento de madrugada, por mais que sua profissão exija que você fique acordado, o rendimento não é o mesmo (E3).

O entrevistado E3 reclama da falta de prioridade concedida à manutenção. Denuncia que, mesmo quando são indicadas as manutenções necessárias, elas não são realizadas com a prioridade requerida. É capaz de compreender que fazer a manutenção é mais importante do que uma pintura e mesmo a colocação um ar-condicionado em determinado ambiente. Revela uma

preocupação importante com a produção e com a realização das tarefas, o que, aparentemente, pela manifestação do entrevistado, não é preocupação prioritária para a supervisão. Essa manifestação indica um grau de comprometimento importante do trabalhador que, apesar dos problemas, está preocupado com a produção.

Na continuação da resposta, esse mesmo trabalhador revela que a empresa define quase que completamente como o funcionário irá utilizar seu tempo, inclusive durante a folga/descanso, já que há programas de treinamento a serem realizados nesse período. Mesmo que a empresa se utilize do seu tempo de folga, o trabalhador se sujeita a fazer o treinamento indicando, mais uma vez, a efetividade do disciplinamento; fará o treinamento porque fazê-lo implica estar cumprindo pré-requisito para uma boa avaliação de desempenho.

As condições de trabalho facilitam o desenvolvimento pessoal sim, mas o profissional eu fico em dúvida. Então acho que falta um pouquinho de conversa com as pessoas. Saber quais são os potenciais delas, os treinamentos deveriam levar em conta esses potenciais. Há algum tempo atrás a gente fez um levantamento sobre estes cursos que a empresa dá. A empresa dá muito curso voltado para a área de relações humanas e na área operacional muito pouco. (E4)

Eu acho que as condições de trabalho são boas. Poderiam ser melhores. Melhorar para permitir um desenvolvimento profissional melhor já que as condições atuais são médias. Muitos dos cursos oferecidos nos últimos anos foram mais na área social, na área humana e na área técnica tem pouca coisa para desenvolver o lado profissional. Pra muita gente é mais pelo passeio porque o curso é em outra cidade. (E7)

Os entrevistados E4 e E7 não entendem porque a empresa oferece, proporcionalmente, mais cursos voltados para a área de relações humanas do que cursos destinados a treinar os trabalhadores para as questões operacionais. São os cursos de relações humanas que condicionam os trabalhadores ao comportamento que interessa para a empresa. São esses cursos que disciplinam para o trabalho, para a cooperação na execução das tarefas, que buscam o comprometimento dos trabalhadores com seus colegas e com a empresa.

O E7, ao final da sua resposta demonstra, seu comprometimento, porque também reclama de que os treinamentos são voltados à área social, relações humanas, e que deveriam ser para melhorar o desempenho profissional. Ao dizer que para muitos esse tipo de treinamento é bom pelo passeio, não

percebe que esse fato leva à subordinação dos trabalhadores, que ao mesmo tempo em que usufruem o passeio, se disciplinam e se submetem às regras da empresa, porque, se não forem disciplinados, provavelmente não serão indicados para novas etapas dos cursos, assim, ao mesmo tempo em que organiza seu sistema de controle, a empresa recompensa aqueles que são disciplinados. Esse dado é importante porque os trabalhadores, quando não fazem os cursos na jornada de trabalho, recebem horas-extras, o que os leva a buscá-los como forma de complementação salarial.

Um elemento importante das condições de trabalho que aparece nas entrevistas é a redução de quadros por que passou a empresa a partir de 1995, com o processo de reestruturação:

Por falar em turno, gostaria de falar que o número de pessoas é insuficiente, tem menos gente do que o necessário. Teria que ser em torno de 50% a mais do que está hoje, nós somos em oito, teria que ter 12 no mínimo, eu já trabalhei aqui com 15, éramos 19 por turno e por grupo, daí foram reduzindo até oito. O que nós temos hoje é dobra em cima de dobra, pra você tirar férias têm que trazer alguém pro grupo, esses probleminhas administrativos que chefia acha que é fácil, como não é o couro dele que está sendo manuseado, ele acha que é fácil, e como nosso sindicato resolveu fazer vistas grossas em torno disso aí, senão a inspetoria viria aqui e acabava com isso. O que dizem é que é de comum acordo, é bom pra empresa é bom pra rapaziada do turno que faz uma dobra ganha um dinheirinho a mais, então ninguém reclama, fica todo mundo quieto, todo mundo sai "lucrando". Na minha visão, sai todo mundo prejudicado, e a maioria fica quieta porque tá ganhando 2 salários por mês e a chefia quieta porque a orientação é não contratar pessoal.
(E5)

Ao denunciar a redução do quadro de pessoal por turno em 50% do efetivo anterior, a omissão do sindicato em não fiscalizar as condições de trabalho, o entrevistado E5 evidencia o acerto da empresa no disciplinamento dos trabalhadores; ao referir-se ao comportamento do sindicato diante da situação, mostra que tal efetividade alcançou inclusive os dirigentes sindicais, que são funcionários da empresa, os quais não enfrentam o problema da defesa dos trabalhadores que estão sujeitos à dupla jornada pela falta de pessoal, quando a legislação trabalhista limita a duas horas a prorrogação de jornada enquanto os trabalhadores da empresa estão prorrogando a jornada em oito horas, prejudicando e sobrecarregando os trabalhadores.

Para Codo (1999), as relações de dominação presentes na sociedade e no trabalho, contraditoriamente, podem levar os indivíduos, por um lado, a reações de desistência, entendidas como a perda de sentido do trabalho e ao descomprometimento com a empresa em que trabalham; por outro, podem levar a comportamentos de resistência numa ação contra-hegemônica. Nas entrevistas realizadas, foram encontrados poucos elementos de resistência

A redução do efetivo, do que decorrem as “dobras” de turno, traz dificuldades para a realização dos cursos de capacitação, como mostra o depoimento a seguir. Mesmo assim, os trabalhadores não enfrentam a questão coletivamente, havendo apenas manifestações individuais de descontentamento.

Nós temos um “probleminha” que é a dificuldade para poder fazer cursos e treinamentos, não tem gente suficiente. Por isso eles programam os cursos nas folgas, já aconteceu de ter um curso e você está saindo da zero hora, morrendo de sono, e você tem que ficar para fazer o curso. Depois das mudanças com a automação, aumentou muito o trabalho no painel (central de controle), praticamente todos os alinhamentos da área hoje são feitos lá, é tudo pelo painel, a responsabilidade é totalmente do paineleiro. O operador da área nem tem como errar mais porque ele não faz manobras, quem faz é o paineleiro. Você já tinha bastante trabalho burocrático e agora aumentou mais o operacional. Eu acho que faz falta mais um paineleiro, um seria operacional e outro burocrático. Para cada operação que você faz na área, no painel você tem que fazer o alinhamento, ligar a bomba, fazer contato, e abrir a operação, cada troca de unidade eu tenho que abrir uma operação e fechar a anterior. (E9)

Acho que na questão dos cursos é complicada, para o pessoal do turno fazer um curso fora, no geral até que possibilita, mas falta pessoal nos grupos e não dá para liberar as pessoas, algumas vezes, para fazer os cursos. Esses cursos são na maioria específicos e voltados para o trabalho na empresa. (E13)

Os entrevistados E13 e E9 reclamam que o número de operadores por grupo de turno não permite os treinamentos e/ou sobrecarrega os trabalhadores. O E9 trata como “probleminha” o número reduzido de trabalhadores por grupo de trabalho, o que impede que ou cria dificuldades para que os trabalhadores participem dos treinamentos. Em momento algum se rebelam contra os treinamentos, mas reclamam da sobrecarga e do sacrifício de fazê-los nas folgas.

As mudanças provocadas pela automação redistribuíram as tarefas, centralizando no painel de controle a maioria das ações necessárias à continuidade operacional, provocando sobrecarga ao paineleiro, operador responsável pelo painel de controle. Os entrevistados percebem os efeitos da automação, mas não são capazes de compreender que esse processo foi parte de uma estratégia mais ampla de reestruturação, com vistas ao aumento da produtividade acompanhada pela redução de custos, o que levou à intensificação do trabalho pela redução do número de trabalhadores por turno, em até 50% do efetivo anterior, conforme revelado pelo E5.

A automação facilita a realização das tarefas, já que incorpora aos equipamentos de produção controles e mecanismos de automação, que minimizam em muito o esforço manual para realizar determinada tarefa. O que sobrecarregou os trabalhadores foi a redução do quadro de pessoal, exigindo dos que permanecem empregados a realização de um número maior e de tarefas diversificadas, ao mesmo tempo em que precisam participar de treinamentos para se manterem atualizados e executarem adequadamente seu trabalho.

Demonstram comprometimento porque não reclamam quanto a fazer os treinamentos, mas da sobrecarga, já que têm que os fazer nas folgas, e de seu conteúdo, mais comportamental que operacional, evidenciando disciplinamento.

Depende, algumas vezes você quer executar alguma coisa e aquele equipamento não fornece as condições necessárias para tal, apesar de que no nosso trabalho poucas chances nós temos em turno de fazer uma melhoria. A gente se atém muito ao trabalho rotineiro, de manutenção dos equipamentos, mas só de funcionamento, uma medida não de manutenção preventiva, uma manutenção que eu digo de manter o equipamento funcionando. Essa continuidade operacional, muitas vezes impede que você participe de inovações e treinamentos, você apesar de dar uma idéia, mas isso é passado para outras pessoas de competência que analisem. Porque o sistema atual, dos nossos treinamentos, é mais para preencher estatísticas, você tem treinamentos para dizer no fim do ano que você treinou 80 ou 90 horas, mas a objetividade disso, e a real aplicação disso fica em segundo plano. (E14)

Comprometido com a continuidade operacional, mesmo não tendo condições adequadas de trabalho, o E14 manifesta sua preocupação com a manutenção preventiva, que inibiria muito a necessidade de manutenções

corretivas. Revela um nível de comprometimento importante ao sugerir que a empresa se antecipe a eventuais problemas que possam significar parada de um equipamento para manutenção, ou pior, parada da produção para fazer a manutenção.

Mesmo estando comprometido, é incapaz de perceber que não é a continuidade operacional o empecilho para a sua participação nos treinamentos e a atualização sobre inovações, mas o processo de reestruturação e automação que reduz o número de trabalhadores levando à sobrecarga de trabalho aos que ficam.

Os grupos não participam das discussões sobre a reorganização do trabalho ou mudança de rotina, só comunicados a participação é pequena. Todas as modificações que foram feitas foram projetadas e executadas, e nós fomos saber quando estava pronto, não foi consultado a operação, que realmente trabalha, foi feita por uma engenharia que vê o projeto em si, mas não vê a viabilidade profissional da coisa, no projeto ele funciona muito bem, mas operacionalmente ele não é o ideal, com pequenas modificações poderia facilitar a operação. Se a operação que está ali abrindo e fechando válvulas, fosse consultada, certamente esses problemas não ocorreriam. Os engenheiros colocam da forma como acham melhor. Acho que eles têm que pensar muito, como o operador vai abrir aquilo depois, os engenheiros não pensam nisso, fazem da cabeça deles (E14)

A resposta do E14 reafirma a hipótese já levantada de uma forte organização fordista, onde a gestão é autoritária. Ao revelar que os trabalhadores que executam o trabalho dão idéias, mais propriamente, sugerem melhorias e aperfeiçoamento nos equipamentos ou na forma de realização das tarefas, mas não participam da elaboração e das decisões de incorporação, aos processos, das melhorias que foram sugeridas por eles. Confirmando a separação entre o trabalho de elaboração, intelectual, do trabalho de execução da produção.

Para Llory, a descrição de tarefas que se encontram nos manuais de procedimento

é uma descrição abstrata, impessoal e analítica do trabalho, que não leva em conta a vivência subjetiva dos operadores” é uma descrição essencialmente técnica do trabalho. Ela contém limites importantes para a compreensão: embora, de fato, os procedimentos escritos e os manuais, “sejam necessários, eles não são satisfatórios (LLORY, 1999, p. 210).

Para ele, os engenheiros ignoram a experiência e vivência dos operadores, que não estão escritas e sistematizadas, ou seja, o seu conhecimento tácito. Além dos engenheiros, “os especialistas, os executivos e os responsáveis” pela organização do trabalho tendem a considerar como legítima “apenas a descrição prescrita do trabalho” (LLORY, 1999, p.211).

Chama a atenção a manifestação do entrevistado E14, de que os treinamentos são mais para preencher estatística, e que o objetivo dos mesmos ficaria em segundo plano. Demonstra comprometimento ao se preocupar com a efetividade dos treinamentos, mas não percebem o caráter de disciplinamento contido nos treinamentos e a necessidade da reciclagem continuada.

Eu acho que não há espaço para sugestões, eu já vi casos de pessoas que têm idéias fantásticas e levam um não de cara, e não deixam ela ir para frente. Depois você fica sabendo que o cara levou pra frente como se fosse dele a idéia que você teve. (E22)

O E22 revela um aspecto importante das condições de trabalho. A empresa busca o comprometimento dos trabalhadores, e esses se comprometem, através de iniciativas diversas, disponibilizando seu conhecimento tácito. Contraditoriamente, os trabalhadores buscam participar da estratégia empresarial, apresentando idéias, mas enfrentam o descaso das chefias, talvez porque ameacem o poder de determinados superiores, que não sendo os responsáveis pelas idéias, não as validam.

No entanto, em outros momentos, de acordo com o entrevistado, se apropriam da sugestão e a levam adiante. A falta de ética foi apresentada como um dos motivos que levaria alguns trabalhadores ao descomprometimento.

Agora a gente está tendo alguma participação, mais muita coisa continua vindo goela abaixo. Mas está mudando. O processo começou com a consultora da UFPR que em conversas com a chefia sugeriu que nós participássemos das discussões sobre a implantação de um novo sistema de controle. Eu acho que se a empresa fizer isto só vai ganhar porque nós também sabemos e temos condições de contribuir, às vezes mais do que os engenheiros, porque nós é que conhecemos o processo no dia-a-dia. Já é uma luz no fim do túnel, porque até então as coisas eram assim: Vai ser isso aqui, tem que cumprir e acabou(E19).

O entrevistado se refere a um programa de treinamento que está na sua fase inicial e sendo realizado numa parceria da empresa com UFPR em que o saber dos trabalhadores é considerado como fundamental para se definir atualizações e rearranjos no processo produtivo. A manifestação do trabalhador entrevistado revela a sua compreensão sobre a importância de participarem das decisões sobre a organização do trabalho, porque são os trabalhadores, com sua experiência, que melhor conhecem o funcionamento dos equipamentos e podem contribuir para as melhorias.

3. 7. TREINAMENTO E COMPROMETIMENTO.

Analisar como os trabalhadores percebem os treinamentos e como essa percepção influencia o seu comprometimento com a empresa é importante, porque é no processo de formação e treinamento que a empresa vai consolidando o disciplinamento dos trabalhadores.

Eu acho que nos programa de reciclagem de treinamento pra nossa área, a primeira coisa importante é você treinar a pessoa pra função que ela exerce: operador, operador 1, operador 2, ele tem que conhecer bem o sistema da área operacional, dos equipamentos, as coisas que ele trabalha. Depois você pode começar a trabalhar ao mesmo tempo, um pouco da parte pessoal, uma visão de integração, de trabalho em equipe, na parte de comportamento, uma parte importante também é conhecer sobre a empresa, sobre o que ela tá fazendo, sobre as perspectivas dela. (E1)

O entrevistado E1 considera importante os programas de treinamento no sentido de qualificar os trabalhadores para um bom desenvolvimento das atividades laborais. Revelando conhecer o processo de treinamento da empresa, descreve, de forma ordenada, as etapas que compõem a formação, na verdade, o disciplinamento dos trabalhadores, em especial a questão comportamental e do trabalho em equipe. Sem, no entanto, compreender que o programa de treinamento visa ao disciplinamento. Ao mesmo tempo revela um grau de comprometimento interessante.

A gente aprende muito com os antigos, quando a gente entrou, a cultura era essa, segurar ao máximo esses bizus. Quando a empresa implantou a ISO os procedimentos e as atividades passaram a serem escritas, então muitas dessas pessoas colocaram seus conhecimentos ali nos procedimentos, e outro fator também é com a redução forte de pessoal que a gente chegou a trabalhar com um número menor do que necessário. Então mesmo que o cara não quisesse aprender você queria que o cara aprendesse porque você precisava da contribuição dele. Quando o fulano entrou aqui de gerente trabalhou para que todo mundo escrevesse o que sabia e aí todo mundo podia aprender. Mesmo quando a empresa, ela implementa uma mudança, a gente não participa diretamente da discussão sobre isso. Normalmente as coisas vêm prontas, elas são implementadas (E1).

Ainda sobre a resposta do E1, é interessante a importância que é dada à experiência dos trabalhadores mais antigos, valorizando o conhecimento tácito; esses trabalhadores, segundo o entrevistado, tinham o cuidado de ensinar tudo que sabiam para os mais novos. Uma das estratégias do capital para se apropriar desse conhecimento foi a sua sistematização através dos procedimentos, justificada pelos requerimentos dos processos de auditoria para a concessão de certificação.

Num primeiro momento, os chamados “antigos” dividem seus conhecimentos com os “novos” por uma circunstância imposta pelo processo de automação que levou à redução do quadro de pessoal, obrigando os “antigos” a treinar os “novos” como forma de, enquanto grupo, darem conta de realizar todas as tarefas, agora com um número reduzido de trabalhadores, sem o que os “antigos” ficariam sobrecarregados até que os “novos” conseguissem aprender as tarefas no ritmo normal de aprendizagem.

O processo de implantação das ISO's vai permitir que a empresa se aproprie do saber tácito dos trabalhadores sem que esses se dêem conta de que estavam, num primeiro momento, cedendo seu saber e conhecimento sem que a empresa os remunerasse por isso; num segundo momento, “perdem” o controle desse conhecimento, enquanto exclusivamente seu, a lhes conferir certo poder de negociação, ao registrar os mesmos nas normas e procedimentos, e assim tornando-os de domínio público. Se por um lado contribuíram para a aprendizagem dos “novos”, perderam um importante trunfo na mediação com a empresa no que se refere às relações e condições de trabalho.

Revela, mais uma vez, que os trabalhadores não participam das decisões sobre a organização do trabalho, recebendo as decisões já tomadas pelos supervisores e gerentes mediante um processo decisório centralizado.

O que acontece aqui na operação é o fato do pessoal estar acostumado a tratar a gente como “orelhas secas”. Jogam as coisas meio mastigadas, aprenda isso que o curso é isso, mas não dizem o porquê, você aprende a trabalhar por procedimento, você faz isso e aquilo, mas tudo o que é visível, você não aprende a ciência em comum. (E3)

Outra coisa é que nós nunca participamos das decisões sobre as alterações no processo produtivo, nós somos comunicados através de procedimentos. Outro problema também é que os grupos que discutem e decidem essas mudanças, ou eles não divulgam ou divulgam só para uma parte das pessoas e para nós aparece em forma de orientações e procedimentos, sem descrever o que e o porquê. (E3)

Nós trabalhamos a partir de uma diretriz, de um procedimento, a gente vai trabalhar em cima daquilo, pode mudar uma coisinha ou outra, mas a coisa é mais ou menos pré-definida. Se acontecer um probleminha ou outro, aí sim a gente pode vir a tomar alguma decisão em grupo. Normalmente o supervisor é quem tem a opinião já determinada. Não participamos do processo decisório. (E5)

Nos grupos de turno, quando tem alguma modificação, ou alteração no processo de trabalho no procedimento, nós não participamos da discussão na maioria absoluta dos casos, normalmente só somos comunicados das mudanças. (E13)

Elucidativas as manifestações dos E3, E5 e E13 sobre o entendimento dos trabalhadores, do caráter excludente dos programas de treinamento. Percebem que as informações que recebem são parciais, aquelas necessárias para a execução do trabalho e não a ciência contida no processo produtivo. Nas palavras do entrevistado E3, se aprende “o que é visível, você não aprende a ciência” reforça a separação entre trabalho intelectual e de execução, além de denunciar a exclusão dos trabalhadores das questões relacionadas à organização do trabalho.

Que ponham um profissional à altura para dar o treinamento, não é o que às vezes a gente encontra. Têm alguns cursos que a empresa dá e que a empresa obriga que o pessoal faça. Mas que não acrescentam nada. A gente vê que vem pessoas de outras filiais, que eles vêm para

fazer turismo mesmo. É importante que os cursos sejam relacionado ao teu trabalho também. (E6)

No sistema atual, nossos treinamentos são mais para preencher estatísticas, você tem treinamentos para dizer no fim do ano que você treinou 80 ou 90 horas, mas a objetividade disso, e a real aplicação ficam em segundo plano. (E14)

Eu fiz dois cursos que eles chamam de atualização que eu acho que não acrescentou em nada. Até conversei com a maior parte do meu grupo, com o supervisor, a turma que está no dia a dia. Foram 40 horas, cinco dias de oito horas, que para mim não acrescentou nada. Era para ser o curso top de linha para nós, mas não veio nada de novo. É o que a gente já faz no dia-a-dia. Era um curso de atualização. E a gente já vive isso, já aprendeu. Não acrescentou nada. (E16)

Ao questionar a qualidade do instrutor, o entrevistado E6 revela um nível de comprometimento importante, porque espera que os treinamentos tenham efetividade. Reforça esse comprometimento quando se incomoda com o fato de que a empresa obriga que façam treinamentos “que não acrescentam nada” e que as “pessoas de outras filiais, eles vêm fazer turismo mesmo”. Nesse mesmo sentido, se manifesta o E14 ao dizer que os treinamentos são para “preencher estatística”, “mas a objetividade disso e a real aplicação disso fica em segundo plano”. A mesma percepção tem o E16, que reclama porque os treinamentos não acrescentaram nada.

O melhor curso que eu fiz aqui foi com um operador que já estava quase se aposentando, estava nos últimos dias de casa dele e ele montou um curso sobre uma determinada unidade. Escreveu tudo o que ele sabia, pegou todo o material que ele tinha, pegou as apostilas e montou o curso. Foi para a sala de aula, acho que um ou dois dias, deu toda a parte teórica, discutiu com a gente, nivelou todo mundo. Passou para a prática, fomos para a área, como é que funcionam os equipamentos, todo o caminho das pedras.

Sobre trabalho em equipe a gente já teve alguma coisa, alguns treinamentos. Mas a gente só trabalha mesmo em equipe quando está muito estimulado. (E7)

Acho mais importante a parte prática, porque teoria a gente ouve mas perde muita coisa, deixa passar, a parte prática geralmente ajuda muito, você consegue visualizar melhor e assimilar melhor. Acho que o curso que mais teve efeito para mim foi o curso de operador. Eu comecei a trabalhar na empresa no laboratório e não tive nenhum curso que me ensinasse o trabalho, fui aprendendo no dia-a-dia. Quando vim para a produção o curso de operador me deu uma visão geral de toda a empresa, do setor, da produção, eu acho que foi o curso que eu mais aprendi. (E8)

Eu não vou dizer que todos os treinamentos não valeram à pena, mas eu acredito que em 30% dos treinamentos, que fiz, tive um bom aproveitamento, e 70% foram treinamentos que hoje se me perguntarem, não lembro mais nada, caiu no esquecimento porque não houve treinamento prático, eu acho que precisaria o treinamento teórico e o prático porque daí você fixa e domina. (E10)

Os entrevistados E7, E8 e E10 se manifestam sobre o que entendem como adequado nos processos de treinamento: articular a teoria com a prática para fixar o que aprenderam. O E7 confirma a política de sistematização do saber tácito, no fato de o trabalhador antigo escrever tudo o que sabia, e depois trabalhar esses registros com os mais novos, circulando a área industrial. Tanto o E7, E8 e também o trabalhador antigo que registrou e ensinou o que sabia, demonstram níveis de comprometimento importantes, os entrevistados ao requerem processo de treinamento que segundo eles facilitariam a aprendizagem e o trabalhador antigo preocupado em ensinar os mais novos. Mais uma vez exemplos da efetividade do disciplinamento implementado pela empresa que leva ao comprometimento.

Todos os treinamentos que fiz começaram, mas nenhum foi concluído, tudo começa e pára, até agora não continuaram, o que fizeram foi o básico. (E9).

Para o E9 os treinamentos devem ser aprofundados e continuados. Ao mesmo tempo em que indica que tipo de treinamento entende como adequado. Quando diz “o que fizeram foi muito básico”, na verdade, está requerendo o acesso a mais informações, mais conhecimento sobre o seu trabalho. Revela a exclusão dos trabalhadores do conhecimento nas práticas de formação da empresa, já que o mesmo trabalha há mais de 15 anos na empresa e passou por muitos treinamentos.

Eu acho que o fato da reciclagem ela vem trazendo novos métodos, novas práticas, e eu acredito que o importante é isso, é você sempre estar se inteirando, sempre buscando reaprender a sua atividade, uma vez que ela muda, os conceitos mudam, você também tem que mudar, não dá pra ficar vivendo de passado, vivendo daquilo que não é mais adequado, você tem que ir juntamente com a empresa se adequando.

Além dos treinamentos diários, que são efetuadas pelos nossos próprios companheiros de trabalho, porque são eles que têm o conhecimento, o que foi mais adequado, efetivamente o melhor, foi o treinamento de primeiros socorros. (E11)

Adequação às mudanças e reaprender são as questões importantes para o E11. Sua manifestação pode ser entendida como um exemplo importante de como a empresa alcança sucesso no disciplinamento de seus trabalhadores. A resposta é sobre o que o entrevistado acha importante nos programas de treinamento profissional oferecidos pela empresa e sua efetividade para a realização do trabalho.

Ao considerar importante a adequação às mudanças e o reaprender, o entrevistado manifesta o que o disciplinamento busca, que é conformar os trabalhadores às práticas de gestão de pessoal implementadas pela empresa. Nesse sentido o treinamento considerado mais importante para o entrevistado “o que foi mais adequado, efetivamente o melhor, foi o treinamento de primeiros socorros”. A importância dada a esse treinamento se explica pelo grau elevado de risco do tipo de processo da empresa, mas não substitui a necessidade do treinamento em operação com segurança, para evitar acidentes.

Na minha avaliação, o melhor treinamento é aquele que combina sala de aula com campo, um exemplo foi o treinamento de primeiros socorros que você aprende ali e depois vai pra prática. Eu acho que todos tinham que conciliar prática com a teoria e isso não tem muito não. Sobre a pergunta se algum treinamento voltado para o exercício profissional me marcou, que tenha valido a pena dos que me lembre nenhum, nesta questão acho que ainda tem espaço pra melhorar, tem que melhorar muito, tanto é verdade que eu não lembro de nenhum que tenha marcado. (E18)

Mais uma resposta (E18) dizendo que o treinamento que concilia teoria e prática é o mais efetivo para a aprendizagem. Como outros entrevistados, considera o melhor treinamento o curso de primeiros socorros. E por si já se dá conta de que os treinamentos voltados para o exercício profissional pouco contribuíram a ponto de não se recordar de nenhum deles para exemplificar o bom aproveitamento.

Os treinamentos são importantes. Seria importante focar os cursos no que a pessoa vai usar no trabalho, assim a pessoa se

motivaria mais e se interessaria. Alguns cursos que você nunca vai usar desmotivam a tua participação. São cursos que quando terminam você já esqueceu. O melhor treinamento, o mais efetivo, que já fiz foi o de Primeiros Socorros (E28).

Essa manifestação reafirma a não aderência dos treinamentos às necessidades de qualificação dos trabalhadores; o E28 reclama que os cursos não focam assuntos que seriam aproveitados no trabalho. Para ele alguns cursos abordam questões que nunca serão usadas, aproveitadas. E, como outros, considera como melhor curso o de primeiros socorros, porque é mais prático, mais perceptível. Os outros cursos trabalham questões subliminares de comportamento, relações pessoais e por não entenderem o objetivo acham que não são efetivos.

Curso são importantes pelo tipo de trabalho que a gente desempenha deixa a gente atualizada sobre novos conhecimentos. É importante que sejam motivantes que a gente queira fazer o treinamento. Em alguns casos o tempo é pouco, fazem o curso em 16 horas quando deveria ser uma 200 horas para ser bem aproveitado. Nesses casos de curso rápido é mais para cumprir metas e aí fazem de qualquer jeito (E30).

Mais uma manifestação indicando a necessidade de que os cursos tenham por objetivo o acesso ao conhecimento científico sobre o trabalho . A forma como são estruturados não cumpre o objetivo, segundo o E30, que pede que os cursos sejam voltados para as atividades de produção, evidenciando mais uma vez a inadequação metodológica.

A grande maioria dos programas de treinamento é voltada para o trabalho em equipe. O aprendizado é sobre tudo um pouco e tem a parte específica.

Agora estamos fazendo um treinamento que é em módulos, vem da corporativa, da matriz. Não é o do Sicrano, esse dele é interno, esse da matriz é específico para essa unidade, mas globalizando todas as unidades iguais de todas as filiais da empresa, tentando padronizar, é uma coisa mais trabalhada.

Nós aprendemos também com os mais velhos de casa, alguns seguram a informação, mas não são todos que fazem isso. Você tem que saber também o jeito de tirar da pessoa, tem que ter um jeitinho brasileiro, de tirar o que você quer. Aqui eu trabalho há 15 anos eu sei, trabalhei em “n” funções, como tirar algo da pessoa, tem que mostrar para ela que ela é superior a você, aí ele te mostra o conhecimento. Se você mostrar o mesmo conhecimento dele, ele vai te sacanear (sic), mas

se você disser que não sabe e que está a fim de aprender, aí sim, tem que ter humildade. (E22)

Um aspecto interessante, citado pelo E22, é o fato de que alguns cursos têm o objetivo de padronizar procedimentos operacionais em toda a empresa, para unidades semelhantes. Uma iniciativa da lógica capitalista de padronização de procedimentos e de trabalhadores e também um fator de pressão sobre os trabalhadores. Após a uniformização, poderão facilmente substituir trabalhadores de uma unidade por oriundos de outra, entre as que tenham procedimentos operacionais padronizados.

O entrevistado também revela o uso da inteligência artilosa para conseguir fazer com que os trabalhadores mais antigos, e que têm domínio de conhecimentos tácitos, ensinem aos mais novos suas experiências.

Não existe uma avaliação de encerramento daquele treinamento, acho que nesse ponto a gente podia trabalhar um pouco os cursos específicos em relacionamentos pessoais. Na parte técnica isso é mais fácil porque você vai lá, dá o treinamento e o cara aprendeu ou não. Agora na parte comportamental, ele teria que ser um treinamento com uma avaliação no final do que as pessoas perceberam. (E23)

O E23 reclama de não ter um instrumento de avaliação ao final dos cursos que abordam as questões de relacionamento pessoal. São esses cursos que disciplinam os trabalhadores de acordo com a ideologia da empresa.

Esse mesmo entrevistado, sem se dar conta, revela a efetividade do processo de disciplinamento adotados a partir de 1998, quando os gerentes adotaram uma nova postura. No setor em que a pesquisa foi realizada, o clima organizacional e de relacionamento era muito ruim. Um novo gerente adotou uma postura de aproximação com os trabalhadores, com conversas freqüentes. Incentivou a cooperação entre os trabalhadores, propôs reuniões mensais de avaliação do grupo e de seus componentes, propôs aos mais antigos ensinassem o que sabiam aos mais novos, incentivou que escrevessem o que sabiam (sistematização do saber tácito).

Para o E23, essa nova postura do gerente facilitou a aprendizagem e a apropriação do conhecimento:

Depois de 1998 a gente foi treinada de forma diferente, a empresa mudou a cultura dela, ela está sendo mais aberta e o nosso retorno pra eles também faz parte disso aí. A empresa ficou menos autoritária e isso

facilitou o treinamento das pessoas e a facilidade de transmitir o conhecimento também (E23).

A postura do novo gerente foi trabalhar com a subjetividade dos operadores propiciando espaços de manifestação e reconhecimento recíproco entre os trabalhadores e do gerente também.

A empresa conhece pouco o potencial das pessoas. As pessoas não são incentivadas a criar. Às vezes fazem boas sugestões que não são levadas a sério. Já teve contribuições que economizaram milhões de dólares, e para a pessoa que sugeriu não deram nada, nem a participação nos resultados. Por isso as pessoas desistem de sugerir e escondem o que sabem, as idéias que tem. (E28)

Esta postura melhorou o comprometimento dos trabalhadores que se manifestaram sobre questões que julgam importantes, como sugerir melhorias que nem sempre são aproveitadas, e quando são, a empresa não reconhece adequadamente, levando os trabalhadores a esconderem as suas contribuições. Uma situação contraditória, porque a empresa investe no comprometimento dos trabalhadores com seus objetivos, mas não reconhece quando há efetiva colaboração tendo em vista a realização dos objetivos da empresa.

CONCLUSÃO

As entrevistas realizadas com 34 trabalhadores de uma planta produtiva do setor petroquímico confirmam a efetividade do disciplinamento dos trabalhadores. As respostas revelam que se comprometem com a empresa e com seus colegas de trabalho, nos diversos aspectos que mediam as relações de produção, subordinação, compromisso e apoio recíproco entre os trabalhadores e destes com a empresa.

Esse disciplinamento, que conduz ao comprometimento, e em tese disponibiliza ao capital trabalhadores que se submetam ao processo de trabalho, produzindo com a maior produtividade possível a partir da aceitação das condições e formas de retribuição e organização do trabalho, é resultado da ação articulada da sociedade e da empresa, mediada pela escola, tendo em vista a construção da hegemonia do capital sobre o trabalho. Nesse processo, como afirma Kuenzer (1985), se articulam as práticas amplamente pedagógicas, por um lado as que acontecem através das relações sociais e produtivas, de outro, as práticas especificamente pedagógicas que ocorrem através da escolarização e dos treinamentos que ocorrem nas empresas. Nesse sentido, as práticas educativas empresariais se incluem no processo de construção da hegemonia, buscando construir subjetividades que atendam às demandas do processo produtivo, com o mínimo de coerção e com o máximo de adesão ao projeto empresarial. Essas práticas se dão sobre as condições objetivas derivadas do disciplinamento que acontece a partir das relações sociais, resultantes das distintas formas superestruturais que conformam as subjetividades, de modo a integrar os processos de constituição de classe e de reprodução de classe, mostrando que a construção da hegemonia ultrapassa o campo exclusivamente superestrutural na medida em que as práticas ideológicas aparecem desde o aparelho de produção econômica conforme Gramsci (1978).

Se por um lado a escola burguesa é capaz de estabelecer as bases para o disciplinamento dos trabalhadores para a produção, por outro lado são as práticas educativas das empresas que reforçam o disciplinamento buscando

construir subjetividades que se ajustem às necessidades que lhes são específicas.

O processo de conformação do trabalhador ao tipo desejado pelas empresas tem início no processo de recrutamento e seleção, continua nas ações de ambientação do novo funcionário à ideologia da empresa e se efetiva nas práticas educativas continuadas de treinamento, qualificação e aperfeiçoamento do trabalhador para a produção.

Na seleção, são buscados os aspectos que indicam a presença do disciplinamento que ocorre nas relações sociais, através da manifestação de padrões de comportamento que são referências em cada sociedade.

Pode-se afirmar que esse disciplinamento contribui e tem importância fundamental para a determinação do comportamento e do comprometimento dos indivíduos, no que se poderia definir como padrão aceitável, a partir do que as empresas definem sua política de contratação, já que os trabalhadores com perfil equivalente ao padrão, pelo menos médio, facilitarão o processo de disciplinamento e adesão à cultura das empresas.

A adaptação às características próprias do processo produtivo de cada empresa será construída através das práticas de formação, aperfeiçoamento e reciclagem continuadas dos trabalhadores, articuladas às estratégias de controle, que incluem os sistemas de benefícios, de recompensa e de punição, integrando processos de persuasão e coerção. Mesmo que incluam a possibilidade da contradição, na sociedade capitalista, os processos de disciplinamento alcançados, pelo sistema educacional dual, pelo poder coercitivo do Estado a serviço do capital e pelas práticas educativas das empresas, têm efetividade concreta. Essa efetividade é tal que mesmo que os trabalhadores sejam capazes de reconhecer algumas dessas contradições, ainda assim continuam comprometidos.

Na empresa pesquisada, as manifestações dos trabalhadores, nas respostas às entrevistas, evidenciam a efetividade desse processo de disciplinamento que leva ao comprometimento dos mesmos com o projeto da empresa.

Para um melhor entendimento, é preciso analisar a relação entre escolarização, qualificação para o processo produtivo e comprometimento. De modo geral, a qualificação dos trabalhadores no setor petroquímico é superior à

média da maioria da força de trabalho empregada no Brasil, o que é um diferencial importante, como mostra Invernizzi (2000).

Enquanto se registra uma escolaridade média de 7,4 anos entre os trabalhadores brasileiros, conforme Sabóia (2001), dos entrevistados, 70% possuem curso superior completo/incompleto.

Essa formação escolar é complementada com o curso de formação de operadores a que todos os recém-contratados, pela empresa, são submetidos. O curso tem duração aproximada de nove meses, no transcurso dos quais são abordados conteúdos referentes aos conhecimentos científico-tecnológicos do processo de trabalho em termos gerais para toda a empresa e específicos para cada área/setor de produção. Na parte final do curso os formandos praticam o que aprenderam na operação assistida (realização das tarefas), através da qual o novo trabalhador, sob a tutela de um mais experiente, vai se capacitando para desempenhar, de forma autônoma, as tarefas realizará. Essa formação inicial vai sendo continuada ao longo da trajetória laboral, com vistas à ampliação da qualificação e à atualização permanente.

Seria de esperar que os trabalhadores, com esse nível de formação, tanto escolar quanto laboral, evidenciassem capacidade de análise crítica de seu trabalho e de suas próprias condições enquanto trabalhadores, a partir do suposto desenvolvimento da autonomia intelectual e ética a ser promovida pela educação, como professa o discurso pedagógico, que, mesmo quando considera a feição burguesa da escola, reconhece seus espaços de contradição.

As entrevistas, ao contrário, evidenciam o efetivo comprometimento dos trabalhadores com o projeto empresarial e com os colegas, principalmente com relação à segurança, respondendo positivamente ao processo de disciplinamento. Não foram identificadas evidências de comprometimento enquanto classe trabalhadora; ao contrário, as entrevistas revelam identidades que, além de não se reconhecerem como pertencentes a uma classe, reivindicam uma maior participação no projeto empresarial, pretendendo ser parceiros, com o que expressam identidade com a ideologia da classe dominante.

Essa conclusão sustenta-se na concepção de exclusão presente nas obras de Marx, tal como foi sistematizada por Oliveira (2004), quando afirma que a sobrevivência das sociedades em que domina o modo de produção capitalista

depende, necessariamente, da exclusão. Essa exclusão, contudo, conta com o seu contrário, a inclusão, mas num processo de re-inclusão do excluído já que se dá sob uma nova perspectiva ontológica.

Ou seja, para que o princípio de síntese do capital seja capaz de abranger toda a realidade é preciso torná-la disponível à sua lógica, é preciso antes despojá-la de sua condição de complexidade e reduzi-la à simplicidade das determinações quantitativas da economia. Nesse sentido, os processos de disciplinamento constituem-se em processos de redução ontológica, não individuais, mas sociais, tendo entre seus objetivos a inclusão subordinada e disciplinada de uma força de trabalho que já foi fortemente sindicalizada, capaz de enfrentamentos que resultaram em efetivos ganhos para os trabalhadores do setor, tal como ocorreu nos anos 80.

Kuenzer (2006) tem trabalhado com a hipótese de que os processos ampla e especificamente pedagógicos desenvolvidos pela acumulação flexível objetivam essa redução, através da oferta de propostas educacionais fundadas na educação genérica, não profissional, não científico-tecnológica, para os que vivem do trabalho.

Para a pesquisadora, essas propostas pedagógicas, destinadas aos trabalhadores, têm como estratégia a subsunção. Seu foco é a dimensão comportamental, e não a formação científica. Destinando ao trabalhador o acesso a um conhecimento tácito esvaziado e limitado a experiências simplificadas, com o que reduzem seu poder de negociação.

No caso estudado, as estratégias de disciplinamento articulam-se às da reestruturação produtiva, no sentido da flexibilização; tal como aponta Harvey (1998), os trabalhadores entrevistados fazem parte do núcleo duro de trabalhadores estáveis que as empresas mantêm, com boas condições de trabalho, política generosa de benefícios e oportunidades de qualificação permanente, para assegurar capacidade de adaptação a novas exigências do trabalho e enfrentar a competição assegurando razoável margem de lucro.

Na empresa pesquisada, esses profissionais são submetidos de forma continuada a processos de formação majoritariamente comportamentais em face do esvaziamento da operação (trabalho) pela automação.

Nesse sentido, os processos de formação, que articulam escolarização e formação profissional, antes de se constituírem em processos de formação

humana com vistas à emancipação, contribuem decisivamente para o comprometimento dos trabalhadores, como evidenciam as entrevistas.

Mesmo o comprometimento com os colegas ocorre na perspectiva do trabalho seguro e confiável, que não se realiza individualmente, mas em grupos de turno, com o que se cria uma solidariedade demandada pela própria segurança, dos equipamentos e instalações e do ambiente, dimensões necessárias à continuidade operacional, e, portanto, à manutenção do emprego diferenciado, com todas as suas vantagens.

Tanto é que, nas entrevistas, são significativos os percentuais de respostas que identificam o comprometimento articulado aos altos salários, estabilidade financeira e estabilidade no emprego, características do disciplinamento fordista, com o que se reforçam as conclusões de Druck (1999).

Do ponto de vista das relações de trabalho, o autoritarismo velado, relatado nas entrevistas, também confirma as conclusões de Druck, quando afirma estarem os trabalhadores, do setor petroquímico, subordinados a um controle extremamente rígido do processo de trabalho, com uma disciplina fabril muito automatizada, contratados por turno, que restringe seu convívio social, o que, evidentemente, reforça os laços – e o comprometimento - com a empresa.

Nesse sentido, merece destaque a atuação da gestão anterior ao período em que se realizou pesquisa, que investiu na construção de um processo mais democrático de gestão, que, se não atingiu de modo decisivo o nível operacional pelas próprias características do processo produtivo, pelo menos melhorou as relações interinstitucionais, de modo que os trabalhadores se sentiram mais participantes e respeitados.

A pouca oportunidade de participação efetiva no nível operacional, fortemente automatizado, permite compreender a pouca ênfase na qualificação tecnológica a partir do acesso ao conhecimento científico avançado, como mostram as entrevistas; e também permite compreender a importância dada à questão comportamental, objeto da maioria dos processos de qualificação. Conforme Llory (1999), esta é uma opção de risco, uma vez que as pesquisas mostram que quanto mais automatizados os sistemas, maiores as conseqüências dos possíveis acidentes, o que demanda capacitação científico-tecnológica dos trabalhadores para atuarem em situações complexas.

Embora não de forma direta, mas através de mediações, a falta de acesso ao conhecimento se evidencia como uma forte explicação para a ausência da capacidade de compreensão crítica tanto do processo de trabalho e de suas relações, quanto das condições de subordinação, que constituem o status ontológico de não reconhecimento dos trabalhadores, evidenciado nas entrevistas (KUENZER, 2002).

Aliado a essas razões, os entrevistados apontaram o reconhecimento pelas chefias como fator significativo de disciplinamento. Compreendendo que comprometimento e descomprometimento são componentes contraditórios que constituem a subjetividade de cada trabalhador; ao reconhecimento como positividade, opôs-se a sua ausência como fator mais significativo de descomprometimento. As respostas, se analisadas em relação à apontada falta de participação, levam a compreender que o desejo de reconhecimento corresponde à expectativa de uma maior participação nas decisões, tanto na operação, através do reconhecimento do conhecimento tácito, como também na gestão, já que reclamam da “falta de transparência”; com isso pretendem tornar-se “parceiros” do projeto empresarial, não se reconhecendo como trabalhadores e não evidenciando solidariedade de classe.

Aqui reside, talvez, a dimensão mais fortemente toyotista dos comportamentos evidenciados: as categorias, que levam ao comprometimento, são internalizadas a partir de processos de produção de consensos, e são fundamentalmente fordistas, elas se expressam não através da organização coletiva, classista, mas da perspectiva individualista e, portanto, competitiva, como resposta ao próprio estímulo da empresa.

Assim é que, embora o trabalho seja realizado em grupos de turno, as avaliações, seguidas da definição de metas de qualificação, são individuais. As respostas dadas à estratégia do disciplinamento, pela avaliação, já foram anteriormente indicadas: embora critiquem o caráter subjetivo e pouco claro das avaliações, o processo em si não é contestado, pois os entrevistados querem ser avaliados, como forma de, destacando-se dos demais, auferir vantagens.

Conclui-se, portanto, a partir dos dados coletados, que o comprometimento, manifestação internalizada de uma subjetividade “flexível” e individualizada, produzida pelas formas de disciplinamento típicas da acumulação flexível, constitui-se em estratégia dos trabalhadores pela busca da

valorização diferenciada. Não só como forma de permanecer incluído, mas melhorar as condições de inclusão através da ampliação dos espaços de participação no projeto empresarial, o que, mais uma vez, evidencia adesão ao projeto dominante, e por conseqüência a não compreensão da condição de trabalhador e a negação da condição de classe.

Observa-se, contudo, que, contraditoriamente, a empresa não se beneficia plenamente dos resultados do comprometimento alcançado, uma vez que não viabiliza oportunidades mais efetivas de participação, através das quais o conhecimento tácito possa ser adequadamente canalizado para o atingimento de níveis ainda mais elevados de extração de mais-valia. Assim é que as manifestações relativas à manutenção, às condições de trabalho, aos processos operacionais, não são adequadamente conduzidas para as discussões coletivas, sendo muitas vezes desconsideradas, e algumas vezes indevidamente apropriadas, como relatam os entrevistados. E, são os trabalhadores que, disciplinados, reivindicam o direito de contribuir de forma mais efetiva com o projeto empresarial, através da valorização individual da condição diferenciada de cada um, como estratégia de manutenção de sua condição de trabalhador privilegiado em um regime de acumulação em que a flexibilização significa precarização do trabalho, intensificação da exploração e desemprego.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Elizabeth Garzuze da Silva. **A Educação para a Saúde dos Trabalhadores no Contexto da Acumulação Flexível**: Estudo de um setor da Empresa Presidente Getúlio Vargas. Dissertação (Mestrado em Educação e Trabalho). Curitiba: UFPR, 1999.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.
- BIANCHETTI, Lucídio. **Da Chave de Fenda ao Laptop**. Tecnologia Digital e Novas Qualificações: desafios à educação. Petrópolis/Florianópolis: Vozes, Unitrabalho e Editora da UFSC, 2001.
- BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e Capital Monopolista**. 3.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.
- CAMPINHO, Fábio de Almeida R. **Participação nos Lucros ou Resultados: Subordinação e Gestão da Subjetividade**. Dissertação (Mestrado em Direito) Curitiba, UFPR, 2006.
- CASTEL, Robert. **As Metamorfoses da Questão Social**: uma crônica do salário. Petrópolis: Vozes, 1988.
- CASTELLS, Manuel. **A Era da Informação**: economia, sociedade e cultura. Vol I – A sociedade em rede. 4ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- CASTRO, Nadya A., GUIMARÃES, Antônio S.A. Competitividade, tecnologia e gestão do trabalho: a petroquímica brasileira nos anos 90. In: LEITE, M., SILVA, R. A. da (orgs.). **Modernização tecnológica, relações de trabalho e práticas de resistência**. São Paulo: Iglu, 1991. pp. 43-65.
- CODO, W. (org.). **Educação, carinho e trabalho**. Petrópolis/Brasília: Vozes e CNTE/UnB, 1999.
- CORLAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso. O modelo japonês de trabalho e organização**. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ/REVAN, 1994.
- DEJOURS, Christophe. Inteligência operária e organização do trabalho: a propósito do modelo japonês de produção. In. HIRATA, Helena (org.). **Sobre o “modelo” japonês**. São Paulo: Edusp, 1993.
- _____. **A banalização da injustiça social**. 3. ed. São Paulo: Editora FGV, 2000.
- DOWBOR, Ladislau. **Tecnologia do conhecimento**: os desafios da educação. São Paulo, 2001, Página pessoal do autor. <http://dowbor.org>, consultada em 05/05.

DRUCK, Maria da Graça. **Terceirização: (des)fordizando a fábrica**. Um estudo do complexo petroquímico. Salvador, Ba: EDUFA, São Paulo: Boitempo Editorial, 2001.

ENRIQUEZ, Eugène. **Da horda ao Estado - Psicanálise do vínculo social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.

FARIA, J. H. de. **Tecnologia e Processo de Trabalho**. 2.ed. Curitiba: Editora da UFPR, 1997.

_____. **Economia Política do Poder: as práticas do controle nas organizações**. Volume 3. Curitiba: Juruá, 2004.

_____. **O Seqüestro da Subjetividade**. Curitiba: Editora da UFPR, 2007.

_____. **Temas Polêmicos em Administração**. Curitiba: Editora da UFPR, 2007.

GRAMSCI, Antônio. **Os Intelectuais e a Organização da Cultura**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978.

_____. **Maquiavel, a política e o Estado moderno**. 5.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1984.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. 6.ed. São Paulo: Loyola, 1996.

HIRATA, Helena. **Sobre o “Modelo” Japonês**. São Paulo: Edusp – Editora da Universidade de São Paulo, 1993.

_____. **Produção Flexível, Organização do Trabalho e da Empresa**. São Paulo: USP, 1995.

_____. **Novas Tendências no Mundo do Trabalho, Precarização, Gênero e novas Qualificações**. Seminário apresentado no Programa de Pós-Graduação em Educação, UFPR, Curitiba, 1999. (mimeo)

INVERNIZZI, Noela. **Novos Rumos do Trabalho**. Mudanças nas Formas de Controle e Qualificação da Força de Trabalho Brasileira. Tese de Doutorado apresentada ao Instituto de Geociências da Universidade Estadual de Campinas. UNICAMP. Campinas, SP, 2000.

_____. **Empregos precários no setor terciário**. Estudo de trajetórias ocupacionais de trabalhadores em risco de exclusão. Boletim Técnico do SENAC, Rio de Janeiro, RJ, v. 28, n. 1, p. 35-45, 2002.

JONES, Bryn, WOOD, Stephen. **Qualificações tácitas, divisão do trabalho e novas tecnologias**. Sociologia do Trabalho, n. 4, 1984, pp. 407-421.

KOSIK, Karel. **Dialética do Concreto**. 2. ed., Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

KUENZER, Acácia Z. **As relações de produção e a Educação do Trabalhador**: da distribuição desigual do saber à veiculação da concepção de mundo. Tese de Doutorado. São Paulo: PUCSP, 1984.

_____. **Pedagogia da Fábrica**: as relações de produção e a educação do trabalhador. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1986.

_____. **Ensino Médio e Profissional**: as políticas do Estado neoliberal. São Paulo: Cortez, 1997.

_____. Educação Profissional: categorias para uma nova pedagogia do trabalho. **Boletim Técnico do SENAC**, Rio de Janeiro: n. 2, v. 25, maio/ago, 1999.

_____. Conhecimento e competências no trabalho e na escola. **Boletim Técnico do SENAC**, Rio de Janeiro: v. 28, n. 2, maio/ago, p. 45-68, 2002.

_____. Competência como Práxis: os dilemas da relação entre teoria e prática na educação dos trabalhadores. **Boletim Técnico do SENAC**, Rio de Janeiro: v. 29, jan/abr, 2003.

_____. Competência como Práxis: os dilemas da relação entre teoria e prática na educação dos trabalhadores. **Boletim Técnico do SENAC**, Rio de Janeiro, v. 30, p. 81-93, 2004.

_____. INVERNIZZI, N. **Educação científico-tecnológica de trabalhadores no contexto da reestruturação produtiva**. In: 9a. Reunión Bienal de la Red de Popularización de la Ciência y la Tecnologia para América Latina y el Caribe-REDPOP, 2005, Rio de Janeiro. (a. Reunión Bienal de la REDPOP. Rio de Janeiro: REDPOP, 2005. v. 1. p. 1-15.

_____. GRABOWSKI, G. **Educação profissional**: desafios para a construção de um projeto para os que vivem do trabalho. Florianópolis, SC: Perspectiva, v. 24, p. 297-318, 2006.

LEITE, Márcia de Paula. Modernização tecnológica e relações de trabalho. In FERRETTI, Celso João (org.). **Tecnologias, trabalho e educação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996. pp. 36-53

LLORY, Michel. **Acidentes Industriais**: o custo do silêncio. Rio de Janeiro: MultiMais editorial, 1999.

LUCENA, Carlos Alberto. **Tempos de destruição**: educação, trabalho e indústria do petróleo no Brasil. Campinas, SP: Editores Associados, 2005.

MARX, Karl; ENGELS, F. **A ideologia Alemã**. Portugal, Martins Fontes, s.d.

_____. **Teorias da mais-valia**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980.

_____. **Formações econômicas pré-capitalistas.** São Paulo: Paz e Terra, 1981.

_____. **Salário, preço e lucro.** São Paulo: Victor Civita, 1982.

_____. **O Capital.** São Paulo: Abril Cultural, 1983, t. 1 v. 1.

NONAKA, Takeuchi I. **Criação de conhecimento na empresa.** Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. São Paulo: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Avelino da R. **Marx e a exclusão.** Pelotas, RS: Seiva, 2004.

ORLANDI, Eni. **A Linguagem e seu Funcionamento.** São Paulo: Brasiliense, 1983.

REIS, Mário Newton Coelho. **Articulação entre os Conhecimentos Tácito e Científico na Operação de Sistemas Digitais em Plantas de Refino:** um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Educação e Trabalho). Curitiba: UFPR, 2005

RIDENTI, Marcelo. **Classes Sociais e Representação.** São Paulo: Cortez, 1994.

SABÓIA, João. **A dinâmica da descentralização industrial no Brasil.** IV Encontro de Economistas de Língua Portuguesa. Évora, Portugal: 2 a 4 de out, 2001.

SADER, Eder. **Quando novos personagens entram em cena:** experiências, falas e lutas dos trabalhadores da Grande São Paulo, 1970-80, 2 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

SCHMIT, Elaine Cristina. **Gestão de pessoas:** vínculo e subjetividade nas organizações. Dissertação (Mestrado em Administração) Curitiba: UFPR, 2002

STEIN, E. F. **A Ação Educativa dos Sindicatos de Trabalhadores, diante das novas demandas de Qualificação e Requalificação, decorrentes da Reestruturação Produtiva.** Dissertação (Mestrado em Educação e Trabalho). Curitiba: UFPR, 2000

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

VARGAS, Nilton. **Organização do Trabalho e Capital.** Rio de Janeiro: Fundação Vanzolini, 1979.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

IDENTIFICAÇÃO

Nome completo _____

Idade: () 14 a 18 () 19 a 21 () 22 a 29 () 30 a 39 () 40 a 49 () 50 ou +

Sexo (F/M) _____

PERFIL ESCOLAR

Escolarização

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> primeiro grau incompleto | <input type="checkbox"/> terceiro grau incompleto |
| <input type="checkbox"/> primeiro grau completo | <input type="checkbox"/> terceiro grau completo |
| <input type="checkbox"/> segundo grau incompleto | <input type="checkbox"/> supletivo 1º grau |
| <input type="checkbox"/> segundo grau completo | <input type="checkbox"/> supletivo 2º grau |

Atualmente estuda? (s / n) _____ Série/período/grau que está

cursando _____

Instituição: _____ Curso: _____

FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Descreva como aconteceu a sua formação Profissional?

Que outras habilidades considera ter para oferecer no mercado de trabalho?
Como desenvolveu essas habilidades?

Qual a sua função?

Há quanto tempo você trabalha na Empresa?

Em que setor você trabalha/trabalhou na Empresa?

O que significa para você o trabalho em turnos?

O sistema de trabalho adotado na Empresa contempla as suas expectativas?
S__ N__ Por que?

O período e a frequência das folgas atende adequadamente aos trabalhadores e à empresa?

O sistema de avaliação de desempenho e atribuição de méritos é adequado e incentiva o comprometimento dos trabalhadores?

O reconhecimento pelo desempenho em termos financeiros é adequado?

Você recebe elogios pelo seu trabalho no dia-a-dia, de seus colegas, da chefia?

Os seus pares reconhecem o seu desempenho? De que forma?

O que faz com que você esteja comprometido:

com a segurança?

com os seus colegas de grupo?

com a empresa?

com a produção?

O que faz com que você se descomprometa:

com a segurança?

com os seus colegas de grupo?

com a empresa?

com a produção?

Em resumo, o que é determinante para você se comprometer e se empenhar na solução dos problemas que aparecem no dia-a-dia do seu trabalho?

As condições de trabalho são adequadas?

Possibilitam o seu desenvolvimento pessoal e profissional?

O desenvolvimento profissional é voltado só para a empresa?

Permite o desenvolvimento pessoal fora do âmbito da empresa? Para a vida?
O número de pessoas por grupo de turno é suficiente? Por quê?

O horário de trabalho em turnos é bom? Por quê?

O que significa trabalhar na Empresa para você?

Você pretende continuar trabalhando na Empresa? Em turno? No horário administrativo?

Você considera que trabalhar na Empresa lhe dá estabilidade no emprego e financeira?

Trabalhando em turnos facilita para você estudar?

Trabalhando em turnos facilita para você conviver com a família?

Trabalhando em turnos facilita para você o aperfeiçoamento profissional, reciclagem?

Você prefere fazer esses treinamentos no horário de trabalho ou nas horas de folga?

O que para você é importante nos programas de treinamento, reciclagem e aperfeiçoamento?

Se você já participou de programas de treinamento, qual foi, na sua avaliação, o mais adequado e que efetivamente deu resultados?

Você acha adequado fazer os treinamentos fora do horário de trabalho e receber Horas Extras ?

O processo de comunicação entre os trabalhadores, com a chefia, com a empresa; você o considera adequado?

Nesse processo de comunicação tem espaço para críticas, sugestões; entre os trabalhadores, com as chefias, com a empresa?

Críticas e sugestões são bem aceitas?

Você recebe retorno sobre a suas críticas e/ou sugestões? Como?

Nas orientações sobre o seu trabalho/desempenho, os retornos (feed-back's) feitos por seus colegas, chefias e empresa são adequados, contribuem para a sua formação profissional e pessoal?

Você é incentivado a criar, sugerir?