

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA
ADEMIR MOREIRA BUENO

**CONHECIMENTO COMO SUBSTRATO DOS PROGRAMAS DE
MELHORIA CONTÍNUA E DAS AÇÕES DA ÁREA DE RECURSOS
HUMANOS**

CURITIBA
2006

ADEMIR MOREIRA BUENO

**CONHECIMENTO COMO SUBSTRATO DOS PROGRAMAS DE
MELHORIA CONTÍNUA E DAS AÇÕES DA ÁREA DE RECURSOS
HUMANOS**

Trabalho apresentado como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre ao Departamento de
Ciências Sociais, Programa de Pós-graduação em
Sociologia da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Benilde M. Lenzi Motim.
Co-orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Silvia M. P. de Araújo.

**CURITIBA
2006**

Dedico este trabalho à minha mãe Adelina e meu pai Valdomiro, pelos esforços que fizeram para que eu pudesse estudar e pelos valores transmitidos, os quais são espelhos até hoje.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente quero agradecer a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para que esse sonho se tornasse realidade.

Aos meus pais, em especial à minha mãe pela força e energia que transmite e encoraja-me sempre a seguir em frente na busca dos meus objetivos. Aos meus sobrinhos Marcelo e Maykon.

Ao senhor Vasconcelos que apoiou-me durante toda minha graduação, sem a qual não seria possível concluir hoje o mestrado.

Aos amigos Jair Moreira, Gilmar Asalin e Luis Carlos Fagundes, os quais sempre me apoiaram, incentivaram e deram força em cada nova empreitada, me ouvindo, aconselhando, rindo comigo e fazendo ver a vida pelo lado positivo e vivaz.

À Beatriz Bandeira, grande amiga para todas as horas, amizade que conquistei entre lamentos e discussões, sobre o projeto, as aulas, a pesquisa e o desenvolvimento do mestrado; às vezes bem-humoradas, outras nem tanto. À Miriam Fontoura pelas trocas, pelo apoio e a amizade também conquistada durante o mestrado.

À Anna Cristine, ex-aluna do programa de pós-graduação em Sociologia, por ter me apresentado a este departamento e aberto as primeiras portas com dicas preciosas.

A minha orientadora Prof^ª Benilde, pela dedicação e incansável paciência no auxílio para a elaboração da presente dissertação. A minha co-orientadora Prof^ª Silvia, que desde o momento em que a conheci, tive sempre seu apoio e incentivo para vislumbrar novos horizontes num mundo que ainda não era o meu, o mundo acadêmico científico. A César Sanson pelas contribuições valiosas que me possibilitou, como integrante da minha banca de qualificação.

À Laila que sempre esteve presente nos momentos de inspiração e naqueles cujo o que me restava era apenas falar para desabafar; sempre companheira e dedicada à minha causa.

A todos os que participaram como entrevistados, cedendo seu tempo e compartilhando sua experiência a fim de que pudessem somar a esta pesquisa.

Por fim, à vida que nos possibilita os desafios que nos fazem crescer e tornarmos mais maduros e preparados para aproveitar o que ela tem de melhor.

“Trabalhar não é apenas produzir riquezas econômicas: sempre é, também, uma maneira de produzir a si mesmo”.

André Gorz

RESUMO

A presente dissertação analisou como as empresas por meio dos programas de Melhoria Contínua, e das ações da área de Recursos Humanos, se apropriam do conhecimento do trabalhador. Para tanto, estudou-se os Programas implementados por duas montadoras de veículos e uma fornecedora de autopeças, através de entrevistas com trabalhadores da área operacional e com gerentes de recursos humanos, com vistas a descobrir quais os seus objetivos, suas formas de recompensa, bem como quais eram as ações da área de Recursos Humanos (RH) utilizadas pelas empresas para que seu alvo fosse alcançado. Chegou-se a conclusão que os Programas visam a contribuição dos trabalhadores por meio das práticas que as empresas empreendem na busca por melhorias nos processos, produtos; em máquinas, equipamentos e ambiente de trabalho. Por sua vez, a área de RH auxilia os administradores na preparação dos trabalhadores para que estejam qualificados e prontos, tanto técnica como pessoalmente a fim de responder aos projetos empresariais.

Palavras-chave: Conhecimento do trabalhador; programas de melhoria contínua, recursos humanos; qualificação e competência.

SUMMARY

The present speaking analyzed as the companies by means of the programs of Continuous Improvement, and the actions of the area of Human resources, if they appropriate of the knowledge of the worker. For in such a way, one studied the Programs implemented for two assembly plants of vehicles and a supplier of part, through interviews with workers of the operational area and controlling of human resources, with sights to discover which its objectives, its forms of rewards, as well as which were the actions of the area of HR used for the companies so that its target was reached. It was arrived conclusion that, the Programs aim at the contribution of the workers by means of the practical ones that the companies undertake in the search for improvements in the processes, products; in machines, equipment and environment of work. In turn, the HR area assists the administrators in the preparation of the workers so that they are qualified and ready, as much technique as personally in order to answer to the enterprise projects.

Word-key: Knowledge of the worker; programs of continuous improvement, human resources; qualification and ability.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	METODOLOGIA.....	14
2	DO FORDISMO À PRODUÇÃO FLEXÍVEL.....	22
2.1	RIGIDEZ E FLEXIBILIDADE – ALTERAÇÕES NOS PROCESSOS PRODUTIVOS.....	25
2.1.1	Flexibilidade e o perfil do trabalhador	29
2.2	NOVAS TECNOLOGIAS E A ATUAÇÃO DO TRABALHADOR	36
2.3	O TOYOTISMO E AS SUAS FORMAS DE GESTÃO	40
2.4	OS PROGRAMAS DE MELHORIA CONTÍNUA NAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	44
2.5	A RELAÇÃO ENTRE MONTADORAS E FORNECEDORAS.....	57
3	O PODER E O CONHECIMENTO NAS EMPRESAS	63
3.1	ESPAÇO SOCIAL, CAMPOS E <i>HABITUS</i>	63
3.2	O PODER.....	73
3.3	TRABALHO, PODER E RE/CONHECIMENTO	78
4	TRABALHO, SUBJETIVIDADE E O PAPEL DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	88
4.1	SUBJETIVIDADE	92
4.2	O PAPEL DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	95
4.3	QUALIFICAÇÃO <i>VERSUS</i> COMPETÊNCIA	121
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	131
	REFERÊNCIAS.....	135
	APÊNDICE – LISTA DE ENTREVISTAS E OUTRAS FONTES DE PESQUISA.....	139

1 INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho – compreendido aqui nessa dissertação como trabalhadores, empresas, empregos, perfil dos trabalhadores, tecnologias disponíveis, formas de administração e gestão da força de trabalho – passou e continua passando por constantes mudanças, que foram mais marcantes e incisivas a partir da década de 1950, momento no qual o sistema de produção capitalista reorganizou-se para continuar sobrevivendo e adequar-se à realidade daquele período. Todos os que estavam envolvidos, empresas, trabalhadores e consumidores foram alcançados pelas alterações realizadas, as quais não se deram de forma brusca, mas processaram-se por décadas até os dias atuais.

Nesse processo as empresas tornaram-se mais modernas, utilizando as novas tecnologias, principalmente a microeletrônica, que teve como benefício o aumento da agilidade, produtividade e rentabilidade. Foram adotadas novas formas de gerir processos, produtos, foi alterada a relação com os clientes e, principalmente, com os trabalhadores. Desses, foi exigido maior interesse pelos objetivos da empresa, devendo contribuir para que os mesmos fossem alcançados. Para tanto, deixaram de ser tratados, pelo menos em nível teórico, como recursos e passaram a ser vistos como pessoas.

É válido ressaltar que durante essa passagem exigiu-se cada vez mais que o trabalhador colocasse à disposição da empresa sua força física, para que suas tarefas fossem realizadas conforme o esperado, porém, com as mudanças, este passou a ter que disponibilizar, também, sua capacidade cognitiva, de reflexão, sua capacidade criadora e inovadora, enfim sua subjetividade. No encadeamento deste novo sistema, o trabalhador de novo tipo passa a ser responsabilizado por operar máquinas, fazer a manutenção das mesmas, organizar seu setor, propor melhorias a respeito de tudo que está à sua volta, atuar em equipe, não mais isoladamente e aproveitar ao máximo seu tempo dentro da empresa. Para tanto, lhe é exigido um aumento do número de informações e conhecimentos, maior capacidade de abstração e cognição, maior grau de escolarização, iniciativa, melhoria na comunicação para que esta ocorra de forma

efetiva com seus pares e superiores hierárquicos, entre tantas outras atividades. Logo, o perfil exigido do trabalhador na segunda metade do século XX, é marcadamente distinto do existente no início do mesmo século.

Em meio a esse quadro de transformações sociais, a questão que se pretende responder ao término desse trabalho é: como as empresas, por meio dos programas de melhoria contínua e das ações da área de recursos humanos, atuam para se apropriar dos conhecimentos e da subjetividade do trabalhador?

Sabe-se que as empresas, a partir das práticas da área de recursos humanos, preparam os trabalhadores para aquilo que dele é exigido e querem, como contrapartida, que compartilhem com elas sua vivência profissional e pessoal. Um dos meios utilizados para que esse compartilhamento ocorra são os programas de melhoria contínua instituídos pelas empresas. Observa-se também que é constitutivo e central ao capitalismo produtivo contemporâneo à procura pelo envolvimento integral do trabalhador com o processo produtivo, com o intento claro de que os objetivos empresariais sejam alcançados e os programas de melhoria contínua são um dos meios disponíveis para que isto se efetive. Esta última afirmação, constitui a hipótese do presente trabalho.

O interesse em pesquisar as formas utilizadas pelas empresas para levarem os trabalhadores a compartilhar seus conhecimentos, sustenta-se no princípio de que isso é sempre mais vantajoso para a empresa, do que para o trabalhador. Os ganhos alcançados com as melhorias propostas pelos trabalhadores para a empresa, sejam eles financeiros ou não, geralmente não são revertidos em ganhos reais para estes e, quando são, esses ganhos são pouco expressivos.

Nestes termos, o objetivo geral da pesquisa é verificar como as empresas se apropriam do conhecimento do trabalhador, mediante a implantação dos programas de melhoria contínua e das ações da área de recursos humanos. Os objetivos específicos são: analisar as formas de produção vigentes e os programas de melhoria contínua como constituintes dessa nova organização. Estabelecer correlações entre as exigências de perfil do trabalhador e a questão da competência. Discutir o papel da área de recursos humanos e investigar de que forma a mesma atua para contribuir com os objetivos empresariais. E, por fim, refletir sobre a visão dos trabalhadores quanto ao

reconhecimento e recompensas que recebem das suas empresas pelas melhorias propostas.

A fim de alcançar os objetivos, foram realizadas entrevistas com trabalhadores ligados à área produtiva de duas montadoras de automóveis instaladas em São José dos Pinhais-PR. e de uma fornecedora de autopeças. Em ambas foram também realizadas entrevistas com os Gerentes de Recursos Humanos.

A opção por pesquisar parte da indústria automobilística instalada no Paraná, duas montadoras e uma fornecedora, fundamenta-se no fato dessa ter sido e continuar sendo uma referência na implementação de mudanças nas suas formas de gestão, tanto dos processos produtivos, como da força de trabalho. Parte-se do princípio de que essa indústria seja uma vitrine, que por adotar formas diferentes de administrar trabalhadores e sua produção, acaba sendo copiada pelas outras empresas, do mesmo segmento, ou não. O emprego de um número significativo de operários – que apesar de menor na atualidade quando em foco comparativo com os números de contratações de algumas décadas atrás – é um fator que coloca a indústria automobilística como um segmento gerador de empregos, tanto nas instalações da montadora quanto em suas fornecedoras, já que a produção de veículos constrói uma rede à sua volta que garante sustentação às suas atividades. Segundo dados do anuário 2006 da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores – ANFAVEA, o número de trabalhadores empregados nas empresas associadas à essa instituição, produtoras de carros e máquinas agrícolas, é de 89.947. Essa indústria, no ano passado, representou 11,5% do Produto Interno Bruto-PIB. (ANFAVEA, 2006). Apreende-se desses dados a importância econômica e de representatividade desse segmento em nosso país.

O percurso traçado nessa dissertação inicia-se com a discussão a respeito das mudanças na forma de organização da produção. Abrange o intervalo de tempo que abarca o taylorismo/fordismo, com sua rigidez evidente, até os dias atuais, quando o que predomina são as formas de produção flexíveis e enxutas. Com vistas a vencer tal percurso discute-se, primeiramente, as principais características do fordismo, bem como qual o perfil exigido do trabalhador nessa forma de produção. Com as mudanças, novas formas de organizar os processos produtivos foram colocadas em prática em virtude do mercado consumidor não contentar-se apenas com produtos

padronizados e estandardizados. Essa nova realidade exigiu um trabalhador de novo tipo, não mais apto apenas para a execução, mas também com condições de assumir novas responsabilidades e contribuir de forma mais intensa para que as metas empresariais fossem alcançadas. Novas tecnologias foram disponibilizadas à indústria, isso permitiu que ela se tornasse mais ágil e competitiva, como consequência aquele trabalhador acostumado a “apertar parafusos” não era mais o que se fazia necessário com as novas máquinas e equipamentos colocados em funcionamento no interior da fábrica, mas esse operário teve que qualificar-se para poder realizar com êxito suas novas tarefas – mais complexas em relação àquelas presentes na fábrica puramente fordista.

No capítulo dois, apresenta-se a origem do toyotismo, e suas formas de gestão, quando se descreve, também, os pilares que o sustentaram e que ainda hoje servem de base para aquelas empresas que tem nas práticas toyotistas sua fonte de inspiração. Um dos marcos dessa forma de administração são os CCQs – Círculos de Controle de Qualidade, que representam o início dos programas de melhoria contínua, objeto dessa pesquisa. Os CCQs foram amplamente divulgados no Brasil a partir da década de 1980 e colocados em prática pelas grandes empresas desse país. Descreve-se como se constituem e funcionam os programas de melhoria contínua nas empresas pesquisadas, evidenciando suas estruturas e suas formas de recompensas dadas àqueles que propõem melhorias. E, para finalizar o capítulo, faz-se uma incursão pelas relações que existem entre montadoras e suas fornecedoras de autopeças.

O terceiro capítulo é dedicado à reflexão teórica. Nele optou-se em expressar alguns aspectos da obra do sociólogo francês Pierre Bourdieu, que por meio de sua teoria dá suporte para se entender a questão do conhecimento, reconhecimento e poder nas organizações. Para tanto discute-se os conceitos de *habitus*, campo e capital, que possibilitam a reflexão sobre a área de recursos humanos como um campo e suas inter-relações com outros campos da administração e com os trabalhadores.

Por fim, no quarto capítulo, a partir dos conceitos de trabalho e subjetividade, analisa-se as mudanças na atuação da área de recursos humanos, pois, esta área, mediante suas técnicas e formas de atuação – apoio aos programas de melhoria contínua, treinamentos, avaliação de desempenho, recrutamento e seleção –

possibilita que o trabalhador contribua de forma decisiva para o sucesso das empresas, sendo criativo e inovador. Faz-se uma distinção entre os termos e o significado de qualificação e competência, aos quais vincula-se toda a trajetória desse trabalhador que, no século XX, deixou de ser um mero executor e passou a realizar algumas atividades que pertenciam somente aos administradores e engenheiros.

Finalmente, apresenta-se as considerações finais com reflexões pertinentes aos resultados da pesquisa.

1.1 METODOLOGIA

O fazer ciência consiste na busca de respostas, que não precisam necessariamente ser conclusivas e definitivas, já que os resultados alcançados geralmente não o são. Não há uma única forma de se conduzir uma pesquisa científica. O que determinará o caminho a ser seguido pelo pesquisador é inicialmente seu objeto de estudo: o homem ou a natureza. Considerando o homem um ser social, que se constrói enquanto tal nas relações com a natureza e com os próprios homens, o “... objeto das ciências sociais é histórico”. (MINAYO, 2002, p. 13). Assim, a compreensão do homem deve ter por base os acontecimentos passados, vividos por ele e que contribuíram para a realidade pesquisada. Também deve-se analisar o seu presente, o que permite, assim vislumbrar o futuro, num processo contínuo de construção.

Em busca da compreensão desse homem, que atua transformando e sendo transformado nas suas relações com a natureza, com outros homens e principalmente através do trabalho, foi realizada, desde o início dessa pesquisa, uma revisão bibliográfica de cunho sociológico, envolvendo mais especificamente as análises da sociologia do trabalho que discutem as mudanças recentes na organização do trabalho e do mercado de trabalho, análises sobre a subjetividade do trabalhador e aquelas que se referem à qualificação, competência e suas implicações no mercado de trabalho. O enfoque metodológico desta pesquisa é qualitativo e não quantitativo.

Para Minayo (2002, p. 16), o objeto das Ciências Sociais é, na sua essência,

qualitativo. O *quantum* será apreendido do objeto pesquisado e dependerá da maneira e do método a ser utilizado por aquele que trabalha com os aspectos escolhidos para estudá-lo. Assim, “... a metodologia inclui as concepções teóricas de abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade e o sopro divino do potencial criativo do investigador”.

Para Triviños (1987, p. 117), na pesquisa qualitativa existem duas possibilidades de foco. O primeiro são as leituras subjetivistas/compreensivistas, que dão relevância

aos aspectos conscientais, subjetivos dos atores (percepções, processos de conscientização, de compreensão do contexto cultural, da realidade a-histórica, de relevância dos fenômenos pelos significados que eles têm para o sujeito (para o ator)”. O segundo enfoque são críticos-estruturais, que se baseiam na “... dialética da realidade social que parte da necessidade de conhecer (através de percepções, reflexão e intuição) a realidade para transformá-la em processos contextuais e dinâmicos complexos.

A pesquisa qualitativa parte do pressuposto de que muitas informações não podem ser quantificadas e necessitam ser interpretadas de forma muito mais ampla que circunscrita ao simples dado objetivo. Para se compreender a conduta humana ou o pensamento a respeito de algum assunto, faz-se necessário conhecer o contexto social no qual os sujeitos investigados vivem e quais suas condições materiais de existência, é por esse caminho que se trafega para que os objetivos propostos fossem alcançados.

Na presente pesquisa concorda-se com Triviños (1987), que afirma ser “... válido o enfoque histórico-estrutural para nossa realidade social que, empregando o método dialético, é capaz de assinalar as causas e as conseqüências dos problemas, suas contradições, sua relação, sua qualidade, suas dimensões quantitativas, se existem...” (p. 125). Para tanto, busca-se conhecer as contradições existentes entre os objetivos declarados nos programas de melhoria contínua e o que acaba de fato acontecendo, quando trabalhadores são levados a partilharem seu conhecimento e subjetividade e não recebem recompensas adequadas por aquilo que proporcionam à empresa. As discrepâncias entre o que prega a área de recursos humanos, no tocante à sua missão, e o que esta realiza em seu dia-a-dia são investigadas, pois percebe-se que as áreas de RH atuam com o objetivo maior de levar os trabalhadores a atenderem às metas empresariais mais do que se importando com suas reais necessidades e

interesses.

O mesmo autor, ao refletir sobre o papel do pesquisador em meio à pesquisa qualitativa diz que: “...orientado pelo enfoque qualitativo, tem ampla liberdade teórico-metodológica para realizar seu estudo. Os limites de sua iniciativa particular estão exclusivamente fixados pelas condições da exigência de um trabalho científico”. (TRIVIÑOS, 1987, p. 133)

A pesquisa qualitativa ocupa-se nas Ciências Sociais, com aspectos da sua realidade que não podem ser quantificados, pois

... ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (...) a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas. (MINAYO, 2002, p. 21-22)

A abordagem ou posição defendida por Minayo (2003), em relação à base metodológica para a condução da pesquisa em Ciências Sociais é a Dialética, a qual dá importância tanto aos aspectos externos ao sujeito, sua realidade concreta, quanto às representações sociais dos sujeitos em relação ao mundo, à realidade em que vive. A Dialética,

... considera que o fenômeno ou processo social tem que ser entendido nas suas determinações e transformações dadas pelos sujeitos. Compreende uma relação intrínseca de oposição e complementaridade entre o mundo natural e social, entre o pensamento e a base material. Advoga também a necessidade de se trabalhar com a complexidade, com a especificidade e com as diferenciações que os problemas e/ou “objetos sociais” apresentam. (MINAYO, 2002, p. 25)

Neste contexto metodológico, a presente pesquisa faz uma discussão teórica a partir de autores contemporâneos, estudiosos do mundo do trabalho ou de temas que são interessantes à problemática colocada e suas correlações. Pois, o “... papel da teoria consiste em gerar idéias, hipóteses ou diretrizes, para orientar a pesquisa e as interpretações”. (THIOLLENT, 1996, p. 55).

Relembrando a importância que o conhecimento que o pesquisador tem da realidade, os parâmetros que utiliza para entendê-la, compreendê-la é o que se denomina teoria, ou seja, todo arcabouço teórico já desenvolvido por outros homens

no exercício que fizeram para pensar aquele mesmo objeto de estudo, no contexto no qual encontrava-se inserido, concorda-se que “... a teoria é construída para explicar ou compreender um fenômeno, um processo ou um conjunto de fenômenos e processos. Este conjunto citado constitui o domínio empírico da teoria, pois esta tem sempre caráter abstrato”. (MINAYO, 2002, p. 18)

No espaço relativo a teorias, sabe-se que cada uma delas traz consigo um conjunto de conceitos que sustentam a posição de um estudioso ou um grupo deles. Conceitos são idéias organizadas e sistematizadas a respeito de aspectos já estudados por outros cientistas. Cabe ressaltar que esses conceitos não devem ser entendidos e muito menos utilizados antes de se compreender as dimensões históricas e também ideológicas que contextualizam sua elaboração.

Conclui-se então que a metodologia escolhida pelo pesquisador deriva da concepção teórica utilizada por ele, além das técnicas e instrumentos que lhe permitirão ter acesso de forma organizada ao objeto de pesquisa. A criatividade do pesquisador e flexibilidade, no sentido de não tornar-se insensível ao que pesquisar, devem ser também a base para alcançar, ou melhor, produzir conhecimento, fazer ciência. Este processo de busca, construção e entendimento da realidade pelo pesquisador deve ter sido instigado pela sua vivência, sua experiência concreta, pois “... nada pode ser intelectualmente um problema, se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática”. (MINAYO, 2002, p. 17)

Nesse sentido, o primeiro passo numa investigação científica é entender quais questionamentos à sua realidade o pesquisador faz, quais suas inquietações, o que ainda não consegue responder com o que já conhece daquela realidade. Após essa observação inicial que não necessariamente significa breve, o problema a ser estudado deve então ser definido. No caso desta dissertação, a idéia de realizar esta pesquisa nasceu de um artigo elaborado para o I Workshop da Indústria Automobilística – Trabalho e Território, ocorrido em novembro de 2004 na UFPR, que tratou especificamente de um programa de melhoria contínua utilizado por uma montadora de veículos da Região Metropolitana de Curitiba. A partir deste momento, houve um crescente interesse em pesquisar, de forma mais abrangente, o tema que hoje se constitui objeto deste mestrado. Para Minayo, “toda investigação se inicia por um

problema com uma questão, com uma dúvida ou com uma pergunta, articuladas a conhecimentos anteriores, mas que também podem demandar a criação de novos referenciais”. (MINAYO, 2002, p. 18)

A técnica utilizada para a coleta de informações da presente pesquisa foi a Entrevista Semi-Estruturada, definida por Trivínos (1987) como

“... aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa”. (p. 146)

Foram realizadas nove entrevistas, entre os meses de agosto a novembro de 2005. Com o intuito de garantir sigilo em relação à identificação das empresas e dos entrevistados, as empresas pesquisadas serão referenciadas pelos termos “Montadora A”, “Montadora B” e “Fornecedora A”, como meio de diferenciá-las, tanto nas citações referentes às entrevistas, quanto naquelas ligadas a análise dos materiais analisados (jornal interno, informativo interno e *folders* dos programas de melhoria). Toda vez que na fala dos entrevistados houver alguma palavra que possa identificá-las, essa palavra será automaticamente substituída pela letra “X”. Como os trabalhadores também não serão identificados, será utilizado o número da entrevista, o seu cargo e a empresa da qual faça parte seguindo os padrões acima descritos, conforme pode-se observar no apêndice “A”. As entrevistas realizadas estão divididas em dois grupos, os gerentes de recursos humanos e os trabalhadores que atuam na área produtiva. Esta divisão em dois grupos permitiu um contraponto entre os discursos de ambos, que ocupam lugares distintos na estrutura das empresas, possibilitando comparação referente à visão dos dois grupos entre si. Houve apenas uma exceção, em que foi entrevistada na fornecedora de autopeças a equipe técnica, constituída de profissionais da área administrativa e técnica, responsável pelos projetos e ferramentas dos programas de melhoria contínua. Eles acompanham e oferecem suporte na implementação das idéias ou projetos de melhorias, além de analisar os resultados alcançados.

Foram elaborados dois roteiros de entrevistas, o primeiro foi aplicado no encontro com os trabalhadores e o segundo no encontro com os gerentes de recursos humanos. As perguntas, diferentes entre si em cada roteiro, tiveram os mesmos objetivos; conhecer a visão, a experiência e a opinião em cada grupo, a respeito da experiência profissional dos entrevistados; conhecer a percepção dos mesmos sobre as mudanças no perfil do trabalhador; o que pensam sobre os programas de melhoria contínua utilizado pelas empresas e suas formas de recompensas. Os roteiros buscaram, ainda, conhecer a forma de atuação da área de recursos humanos. Na entrevista com a equipe técnica da Fornecedora A, foi solicitado que descrevessem como estavam organizados os programas de melhoria contínua, sem seguir nenhum dos dois roteiros. O conteúdo das entrevistas dará suporte para a análise das seguintes categorias, segundo o autor dessa dissertação:

1- Perfil do trabalhador: como era no modelo taylorista/fordista, como é hoje, na visão das empresas e dos trabalhadores.

2- Programas de melhoria contínua: terminologias utilizadas, como estão organizados, seus objetivos, formas de recompensas, a quem se destina.

3- A questão do conhecimento/reconhecimento: como é visto pelas empresas e trabalhadores, que benefícios estes vêm em partilhar com a empresa seus conhecimentos.

4- O papel do RH: o que é primordial na atuação do RH, ele serve a quem, ao trabalhador ou somente à empresa.

Tanto os trabalhadores da área produtiva, quanto os profissionais de recursos humanos, não apresentaram resistência em responder às perguntas elaboradas, porém, alguns exploraram de forma mais detalhada suas respostas, enquanto outros foram mais sucintos. Todos contribuíram de maneira relevante para a presente pesquisa. Cabe ressaltar que, ao final da entrevista, o pesquisador deixou cada entrevistado à vontade para expor algo que não tivesse sido perguntado, ou caso achasse necessário, acrescentasse algo novo. A importância deste fato deve-se à expansão do limite apresentado no roteiro inicial de questões, pois, às vezes, o pesquisador limita-se ao roteiro e impede que o entrevistado ofereça informações importantes para a pesquisa.

O conteúdo das entrevistas permitiu ao pesquisador refletir a respeito da

percepção dos trabalhadores em relação às condições de implantação, administração e avaliação dos resultados dos programas de melhoria contínua, além de conhecer as motivações e a visão dos entrevistados quanto à sua atuação profissional e sobre as suas condições de trabalho. Isto possibilitou desvendar o que dá suporte, o que funciona como substrato dos programas de melhoria contínua, implementados pelas empresas pesquisadas e possibilitou também o entendimento das ações da área de recursos humanos, como suporte e apoio à realização desses programas. Assim sendo, realizou-se a análise das respostas obtidas nas entrevistas, procurando entendê-las a partir do referencial teórico utilizado e trazendo à luz, o conteúdo latente que possuem, que não seria percebido caso o pesquisador tivesse um olhar desinteressado e superficial. Outros aspectos analisados foram: o papel da área de recursos humanos, suas ações e objetivos, declarados ou não; as novas exigências em relação ao perfil do trabalhador; a questão do reconhecimento recebido e como é percebido por aqueles que contribuem com os programas de melhoria contínua, oferecendo idéias a estes programas.

Além das entrevistas, foram ainda analisados alguns documentos, como informativos sobre os programas de melhoria e revistas das empresas pesquisadas, que contêm informações a respeito dos referidos programas. Também a observação foi usada como método de pesquisa, considerando-se que o próprio pesquisador, até certo ponto, é parte integrante desses processos de mudança, à medida que já prestou serviços, quando atuava em consultoria de recursos humanos, especializada em recrutamento e seleção, para uma das montadoras e algumas fornecedoras de autopeças.

Na presente dissertação, quando se faz referência à fala tem o sentido de que ela expressa toda a vivência do sujeito, sua experiência, seu conhecimento e percepção do mundo que o cerca, bem como expressa sua subjetividade, que é fruto das relações que esse homem mantém e manteve em seu trabalho, família, escola, ou seja, na sociedade como um todo. O que o sujeito expressa através da sua fala, é resultado das condições da sua vida material, de como se organizou para produzir sua vida em sociedade. Sendo assim, as interpretações, as reflexões a respeito do conteúdo presente na fala dos entrevistados ocorreu considerando que: “indivíduo e sociedade são

inseparáveis, pois o particular contém em si o universal; deste modo, se desejamos conhecer cientificamente o ser humano, é necessário considerá-lo dentro do contexto histórico, inserido em um processo constante de subjetivação/objetivação”. (LANE, 2002, p.12).

2 DO FORDISMO À PRODUÇÃO FLEXÍVEL

Um dos marcos da história da administração no que se refere à organização de métodos de gestão do processo e da força de trabalho foi sem dúvida Henry Ford que, no início do século XX, em 1914, introduziu em sua fábrica de automóveis, localizada nos Estados Unidos da América, novas formas de organizar a produção e colocou o trabalhador em uma posição fixa na linha de montagem. Tal fato permitiu que cada trabalhador passasse a receber o produto por meio de uma esteira rolante. Ford foi o criador do dia de trabalho de oito horas e cinco dólares como forma de recompensa. Não se deve esquecer que a implantação geral do que se denomina fordismo foi mais complexa e envolveu outros fatores além dos citados. Um dos aspectos relevantes foi a parcelização do trabalho, em que cada operário passou a executar apenas uma atividade, repetidamente, o tempo inteiro. A consequência foi um aprimoramento da divisão entre aqueles que planejam e os que executam. Essas mudanças, baseadas na obra de F.W. Taylor, autor do tratado “Os princípios da administração científica”, são amplamente conhecidas como taylorismo. Mas não se trata de igualar Taylor a Ford, pois o segundo baseou-se no primeiro para organizar a fábrica, e o superou, porque:

O que havia de especial em Ford (e que, em última análise, distingue o fordismo do taylorismo) era a sua visão, seu reconhecimento explícito de que a produção de massa significava consumo de massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia, em suma, um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista. (HARVEY, 1989, p. 122)

A produção em massa tinha como objetivo principal baratear o custo do automóvel, até então a produção era praticamente artesanal, um mecânico especializado encarregava-se de iniciar e terminar o processo produtivo, o que encarecia o custo final. Ford altera esse contexto implementando a parcelização das tarefas, gerenciando de forma diferente a organização do trabalho no interior da fábrica o que levou, sem dúvida, à diminuição no tempo de produção e no custo do produto final – o automóvel. Há uma racionalização do trabalho, uma mudança na

forma de organizar a produção e a força de trabalho. O fordismo tornou-se um modelo de organização social, alcançando toda a sociedade. Assim, “em vez de fazer um veículo inteiro, um operário faz apenas um número limitado de gestos, sempre os mesmos, repetidos durante sua jornada de trabalho. O parcelamento significa que o trabalhador não precisa mais ser um artesão, especialista em mecânica. Acontece a desqualificação dos operários”. (GOUNET, 1999, p. 19)

O sistema de produção fordista encontrou algumas dificuldades para sua disseminação: a resistência dos trabalhadores que não aceitaram facilmente as novidades no modo de organização da produção, nos locais em que o trabalho era repetitivo e rotineiro e a separação entre a elaboração dos projetos e sua execução; houve resistência também em relação ao ritmo de trabalho que passou a ser determinado pela velocidade da esteira e não pelo trabalhador. A força de trabalho, em sua maioria, era composta de imigrantes, já que os americanos não se adaptaram ou não aceitaram facilmente as mudanças, o que levou a uma alta rotatividade de trabalhadores nas linhas de produção. A forma encontrada por Ford para combater a resistência dos operários foi aumentar a remuneração, passando de 2,5 dólares para 5 dólares por uma jornada de 8 horas de trabalho.

O tipo de trabalhador exigido nesse modo de produção era alguém que tivesse condições, principalmente físicas, de executar repetidamente a mesma atividade por todo seu período de trabalho, pois “o que se esperava destes operários seria a capacidade de adaptação a um determinado ritmo de produção e a disciplina para repetir gestos definidos pelos projetistas do trabalho.” (ZSNELWAR; MASCIA, 1997, p. 206). Outra característica, conforme dito anteriormente é a separação entre a concepção, o planejamento e a execução. De um lado, tinha-se trabalhadores que produziam efetivamente e de outro, com *status* diferenciado, os técnicos especializados, responsáveis pela criação de novos produtos, por alterações nos processos produtivos, pelas inovações introduzidas no interior da fábrica e gestão da produção.

O montador da linha de produção em massa de Ford tinha apenas uma tarefa: ajustar duas porcas em dois parafusos ou, talvez, colocar uma roda em cada carro. Não tinha ele de solicitar peças, ir atrás de ferramentas, reparar seu equipamento, inspecionar a

qualidade ou mesmo entender o que os operários ao seu redor estavam fazendo. Com tal especialização do trabalho, o montador precisava de apenas poucos minutos de treinamento. Ademais, o ritmo de montagem agia como constante disciplinador, acelerando os lentos e acalmando os apressados. (WOMACK; JONES; ROSS, 2004, p. 19)

A busca era por um trabalhador que fosse minimamente qualificado para poder executar suas tarefas, não havendo grande exigência em relação à capacidade de reflexão. Isto estava praticamente a cargo de outros profissionais. Assim, o que se esperava era um trabalhador disposto a encarar seu turno de trabalho, fixo em frente a uma esteira rolante e contribuindo com sua força, esta no sentido literal da palavra, para a produção ou montagem dos produtos. A qualificação exigida não incluía alto grau de escolaridade ou formação complementar, já que a maior ênfase estava na força física propriamente dita, as instruções eram repassadas pelos chefes que acompanhavam de perto a realização das atividades, bem como cobravam e exigiam que tudo fosse realizado conforme o esperado. A seguir o retrato fiel das mudanças no perfil do trabalhador na empresa taylorista-fordista, segundo a visão de um gerente de recursos humanos de uma das montadoras de veículos,

Nós passamos nas duas últimas décadas por ‘n’ fases e ‘n’ modismos e cada fase e cada modismo traz ou leva consigo o perfil ideal do trabalhador, vamos dizer assim né, voltando 20 anos atrás, ainda tivemos organizações meio *tayloristas* que seguem um modelo hierárquico profundo, desenvolvido, modelo de quem está em cima manda e que está embaixo obedece e naquela época o perfil ideal do trabalhador foi de um cara que precisava saber ler e escrever e precisava se submeter a processos produtivos que nem sempre foram os mais agradáveis, saudáveis. Passamos por fases de modernização, reengenharia, *rightsizing, downsizing*, de criação de times auto-gerenciáveis e blá, blá, blá. E obviamente mudou por completo o perfil requerido pela indústria, especialmente, da indústria automotiva, falando também especialmente do nível operacional da empresa, quando nós criamos essa fábrica em 98/99 nós desenvolvemos um perfil, quem são as pessoas que queremos para trabalharem com a gente e botamos o perfil lá, as exigências lá no alto. (Entrevista nº 1, Gerente de RH, Montadora A)

O trabalhador, no modo de produção rígido, tinha atividades limitadas, qualquer coisa que extrapolasse o planejado, os técnicos ou superiores hierárquicos – que tinham como uma das principais atribuições controlar o que era produzido e quem produzia – deveriam ser acionados ou avisados para restabelecerem a “normalidade” da linha de produção e, a partir deste momento, o trabalhador entrava em cena

novamente. Nesse contexto fica claro que a rotina de trabalho era exaustiva, ao trabalhador cabia realizar atividades repetitivas e rotineiras do início do expediente até seu término.

As mudanças no perfil do trabalhador – o que será discutido posteriormente – foi resultado das mudanças introduzidas no interior da empresa, por meio das alterações colocadas em prática nas formas de gestão da produção e da mão-de-obra. A seguir, discorre-se sobre a passagem da produção denominada rígida para a flexível, bem como quais características passaram a ser pré-requisitos para que o trabalhador pudesse responder a esse novo momento.

2.1 RIGIDEZ E FLEXIBILIDADE – ALTERAÇÕES NOS PROCESSOS PRODUTIVOS

O fordismo que teve seu auge no pós Segunda Guerra, perdurou até início dos anos de 1970 quando ocorreu a chamada ‘aguda recessão’, em 1973. Nesse momento esse regime passa por grandes mudanças, e abre espaço a uma nova forma de produção e organização do trabalho. Assim, a partir da década de 1970, a saída foi investir num novo modelo, que rompesse com aquilo que Harvey (1989) chama de rigidez do modelo fordista. A ordem passou a ser flexibilizar, ou seja, atacar a rigidez nos processos de produção, nas formas de ocupação da força de trabalho, nas garantias trabalhistas e nos mercados de massa, que estariam então, saturados.

A profunda recessão de 1973, exacerbada pelo choque do petróleo, evidentemente retirou o mundo capitalista do sufocante torpor da “estagflação” (estagnação da produção de bens e alta inflação de preços) e pôs em movimento um conjunto de processos que solaparam o compromisso fordista. Em consequência, as décadas de 70 e 80 foram um conturbado período de reestruturação econômica e de reajustamento social e político. (HARVEY, 1989, p. 140)

O resultado dessa nova situação, que não ocorreu de forma repentina, mas se processou lentamente, culminou em um novo sistema de produção, diferente da rigidez do fordismo, denominado de ‘acumulação flexível’. Este sistema é, segundo Harvey

(1989, p. 140), representado pela “...flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo”. Isto pode ser confirmado a partir do que disse um dos entrevistados, quando expôs a diferença entre a produção de um caminhão e um carro de passeio, embora ambos, em graus diferentes, tenham sua produção baseada em processos flexíveis,

A complexidade de um automóvel é por si só muito maior porque tem acabamento que no caminhão nem existe, e a composição de um carro é individualizada, ou seja, o cliente, ele tem uma série de opções, ele escolhe a própria cor, se quer ar-condicionado, direção hidráulica, de que cor, banco de couro, blá, blá, blá. Você tem uma infinidade de combinações, cada carro que sai aqui da linha de produção, é quase um único carro. E no caminhão não é assim, no caminhão, ele vem na cor branca ou na cor não sei o que e a própria transportadora é que faz a pintura própria do caminhão, o acabamento é um acabamento único, e até pode ter ou não ar-condicionado. (Entrevista nº 1, Gerente de RH, Montadora A)

Em função dessas mudanças, as empresas, com o objetivo de restabelecer sua rentabilidade, expandiram espacialmente sua produção por continentes inteiros. A saturação dos mercados acabou gerando uma produção diversificada para atender a consumidores diferenciados. Os contratos de trabalho passaram a ser mais flexíveis. Diminuiu o número de trabalhadores empregados nas indústrias e cresceram aqueles vinculados ao setor de serviços, os trabalhadores temporários. Houve uma ampliação do desemprego, cresceram as desigualdades salariais em virtude da qualificação dos trabalhadores e as especificidades de cada empresa. Esclarece Harvey (1989, p. 144), que “a atual tendência dos mercados de trabalho é reduzir o número de trabalhadores ‘centrais’¹ e empregar cada vez mais uma força de trabalho que entra facilmente e é demitida sem custos quando as coisas ficam ruins”.

As formas de administração organizacional, utilizadas na produção em massa, não foram rapidamente adaptadas à nova realidade – produção flexível em pequenos lotes de produtos diversificados – que exigia respostas rápidas, soluções inovadoras e novas habilidades por parte dos administradores para darem conta desse novo contexto. Para se tornarem mais rápidas e adaptáveis, as grandes corporações

¹ Trabalhadores centrais para o autor são aqueles que atuam em tempo integral, com carteira assinada e que têm assegurado todos os direitos legais e fazem parte do quadro permanente de empregados da empresa.

passaram a utilizar, de forma mais intensa da terceirização² ou subcontratação de empresas – geralmente de menor porte – que permitiu às contratantes maior flexibilidade frente ao aumento da competição e dos riscos. A contratada ficou responsável pela produção de alguns itens, da contratação dos trabalhadores e teve que assumir os riscos de sua inserção no mercado.

No final do século XX, percebe-se que com esse sistema de produção flexível, ocorre uma inovação maior nos produtos, induzida pela concorrência acirrada, sobrevivendo aquele que consegue “sair na frente”. O tempo de vida útil dos produtos passou ser menor em relação aos anteriores, do sistema fordista, e em alguns casos a durabilidade foi reduzida à metade do que se tinha na forma rígida de produção. Por outro lado, ocorreram mudanças na forma de consumo, por causa desta diminuição da vida útil dos produtos e da constante inovação. O setor de serviços teve aumento no número de pessoas a ele vinculado, o que se deu em função do aumento da subcontratação por parte das grandes companhias por intermédio do repasse de atividades consideradas não estratégicas a outras empresas e também pela contratação de consultorias.

As grandes empresas passaram a ter uma estrutura mais enxuta, com menor número de trabalhadores próprios, atendo-se aos seus objetivos principais e repassando a outras empresas as atividades meio. Isto torna a empresa mais coesa, pois permanece no comando, visando suas metas. Assim, fez-se necessário que o acesso à informação pela empresa passasse a ser cada vez mais rápido e que o uso dela fosse o mais proveitoso possível, na intenção de mantê-la à frente dos seus concorrentes. Isto justifica-se porque, “o acesso à informação, bem como seu controle, aliados a uma forte capacidade de análise instantânea de dados, tornaram-se essenciais à coordenação centralizada de interesses corporativos descentralizados”. (HARVEY, 1989, p. 151)

Nota-se então que a informação tornou-se um produto que garantiu, a quem teve acesso por primeiro e soube trabalhá-la, diferenciação e destaque no mercado,

² O termo terceirização diz respeito à decisão de uma empresa em repassar serviços que desenvolvia com trabalhadores próprios em suas instalações ou a produção de determinado item que compunha seu produto final para outras empresas. Outro tipo de terceirização é a contratação de empresas que admitem empregados e os alocam nas instalações da contratante e esses trabalhadores, embora atuem junto com os empregados da empresa que terceirizou o serviço, não possuem nenhum vínculo empregatício com essa, sendo legalmente funcionários da empresa prestadora de serviços.

permitindo que a empresa se mantivesse competitiva e conseguisse maior rentabilidade. Para Harvey (1989, p. 163) vive-se ainda uma época de transição entre o fordismo e a acumulação flexível, mas “o único ponto geral de acordo é que alguma coisa significativa mudou no modo de funcionamento do capitalismo, a partir de mais ou menos 1970”.

Ao se falar das novas formas de gestão do processo produtivo, principalmente no que diz respeito à maneira como se tem organizado o trabalho no interior das empresas, muitas vezes dá-se a impressão de que isso é um fato consumado em todas elas, porém como observa Antunes, (2003, p. 50),

... as mutações em curso são expressão da reorganização do capital com vistas à retomada do seu patamar de acumulação e ao seu projeto global de dominação. E é nesse sentido que o processo de acumulação flexível, com base nos exemplos da Califórnia, Norte da Itália, Suécia, Alemanha, entre tanto outros que se sucederam, bem como as distintas manifestações do toyotismo ou o modelo japonês, devem ser objeto de reflexão crítica.

Essas mudanças constituem o processo de reestruturação, que atingiu vários países, e ocorreu, no Brasil a partir da década de 1990, com a implementação dos programas de qualidade total, com vistas a tornar as empresas certificadas pelas normas ISO 9000. A implementação desses programas levou a alterações nos processos produtivos e de trabalho, intensificou a terceirização da fabricação de itens, subconjuntos e serviços, além do que novas tecnologias foram adquiridas e colocadas em funcionamento, principalmente aquelas que envolvem microeletrônica. Nessa época, concomitantemente, intensificaram-se as demissões, buscando o ajustamento à nova realidade. Isto fica claro a partir da afirmação de um gerente de recursos humanos entrevistado, quando questionado sobre as mudanças no mundo do trabalho nas últimas décadas. Entre outras afirmações afirma que:

Olha mudou bastante. Hoje com essa globalização da economia e com o excesso da mão-de-obra, está tendo mais trabalhadores para menos vaga, as empresas acabam somente enxugando seus quadros. As grandes empresas estão buscando maneiras de economizar. Todas as grandes empresas, como a Siemens, a Volkswagen, todas reduziram seu quadro de pessoal e todas estão mais produtivas, a informática tem ajudado bastante para agilizar o processo produtivo e reduzir mão-de-obra, conseqüentemente pessoas mais categorizadas é que estão entrando. (Entrevista nº 2, Gerente de RH, Fornecedora A)

Para agilizar o processo produtivo, é necessário lembrar que as novas tecnologias são úteis, porém a questão colocada nesse momento é: como produzir mais com menor número de trabalhadores? A saída encontrada foi a intensificação do trabalho daqueles que permanecem ou dos poucos que são contratados. A pressão exercida sobre os trabalhadores é um dos meios utilizados pelos administradores para dar conta de maior produção e da diminuição do tempo entre uma atividade e outra. A responsabilização do trabalhador por mais atividades em sua área é outra forma para tornar o trabalho mais produtivo e rentável.

Observa-se que se houve flexibilização nos tipos de produtos disponibilizados ao mercado, nos contratos de trabalho, houve também uma mudança no perfil do trabalhador que deixou de ser um mero executor e ganhou novas atribuições e responsabilidades, esta é a discussão presente no próximo subitem.

2.1.1 Flexibilidade e o perfil do trabalhador

Com as mudanças sofridas na forma de produção, em que se deixou de fabricar produtos estandardizados e em massa, dando lugar a pequenos lotes de produtos diferenciados para atender a outro mercado consumidor, o qual é diferente do da época do taylorismo / fordismo, houve também uma mudança no perfil exigido do trabalhador. Nesta nova etapa, na produção enxuta e flexível, o grau de escolaridade exigida é maior e vem no intuito de que o trabalhador compreenda comandos, às vezes simples, às vezes complexos, dos equipamentos de base microeletrônica, que saiba acioná-los e tenha condições de perceber problemas e encontrar as soluções, caso contrário, quando não conseguir resolvê-los, deverá recorrer aos técnicos especializados, depois de ter tentado restabelecer o funcionamento.

Além da escolaridade, novas qualificações são necessárias, como conhecimento em informática, maior capacidade de abstração, de comunicação, de liderança, de trabalho em grupo, itens que não compunham o perfil do trabalhador da era fordista. O trabalho em grupo é uma das marcas, uma das características das

práticas toyotistas, esse tipo de trabalho recebeu o nome de Grupos Enriquecidos, nos quais “... se enfatiza a polivalência, o autocontrole e o aumento da responsabilização por decisões relativas à qualidade e produtividade do cotidiano da produção.” (MARX, 1997, p. 184). A outra abordagem sobre o trabalho em grupo tem sua origem na escola sócio-técnica, que denominou esse tipo de trabalho de Grupos Semi-Autônomos, nos quais “a autonomia dos trabalhadores e a conseqüente descentralização do processo de decisão sobre métodos, alocação e gestão de recursos passam a ser características presentes no cotidiano da produção.” (idem, 1997, p. 185). Há a partir da implantação do trabalho em grupo uma negociação direta dos trabalhadores, por meio do seu líder com a gerência para que os recursos necessários às necessidades do grupo sejam disponibilizados. Também há um fluxo maior de informação, bem como, maior participação dos trabalhadores nas decisões. O grupo passa a assumir a responsabilidade por propor melhorias à sua área de trabalho.

A partir das alterações na forma de organização do trabalho e da produção não são exigidas somente qualificações, mas competências, não somente técnicas, também pessoais³. Para Antunes (2003, p. 56) “o processo de produção de tipo toyotista, por meio dos *team work*, supõe, portanto uma intensificação da exploração do trabalho, quer pelo fato de os operários trabalharem simultaneamente com várias máquinas diversificadas, quer pelo ritmo e a velocidade da cadeia produtiva dada pelo sistema de luzes”.

Ainda que no interior das empresas o trabalho seja organizado em grupos, o trabalhador não terá condições de dominar o rol de conhecimento que está embutido, imbricado num determinado produto, uma vez que para a produção deste há uma infinidade de conhecimentos que fogem à área na qual o trabalhador atua. Assim, montar um determinado componente numa linha de produção, mesmo havendo autogestão – essa é uma das características essenciais das equipes semi-autônomas – a partir da qual todos possam tomar decisões quanto à sua atuação, tenham condições de realizar várias atividades, consigam ter uma visão abrangente do que fez, existe a limitação à sua área e os trabalhadores dificilmente teriam acesso a todo conhecimento acumulado que lhe permite realizar sua tarefa. Desta maneira, Gorz garante que se

³ De forma mais abrangente a discussão sobre qualificação e competência está presente no item 4.3.

pode mudar ou acabar com a parcelização do trabalho em determinada área, ampliando a atuação do trabalhador, mas a divisão macrossocial do trabalho, essa é impossível de ocorrer em virtude do número de conhecimentos e tecnologias presentes no conjunto de um produto acabado. Pois, “quem decide que trabalho fazemos, e como decide? Nos países industrializados, a resposta é: o capital (na pessoa de seus funcionários e/ou proprietários). Vimos que, nele, técnicas de produção e técnicas de dominação estão indissociavelmente confundidas”. (GORZ, 2003, p. 57). Uma dessas técnicas, citadas pelo autor, é a implementação das equipes semi-autônomas, nas quais parte das tarefas e responsabilidades do antigo chefe é distribuída entre os membros da equipe e, assim, o trabalhador tem a “sensação” de ter ganho maior liberdade e autonomia quando na realidade o que ganhou foram mais atribuições e responsabilidades.

Um dos trabalhadores entrevistados da montadora A, funcionário desta empresa há sete anos – desde seu início – relatou que a empresa tem passado por processos de reestruturação contínuos, que cada gerente de fábrica que assume impõe mudanças a todos, faz reduções de quadro e aumenta o número de atividades por trabalhador, ou seja, a sobrecarga de trabalho é algo contínuo. Ele relatou que, à época da entrevista, estavam iniciando a implantação do sistema de equipes auto-gerenciadas, em que várias atividades que eram feitas até então pelo supervisor, passariam a ser de responsabilidade da equipe. Destacou, ainda, que o aumento das atividades, por mais contraditório que pareça, veio junto com a redução do número de trabalhadores por equipe. Contraditório não para aqueles que administram a fábrica, pois estes têm claro que devem reduzir ao máximo seus custos para potencializarem os lucros. O relato de um trabalhador entrevistado esclarece sua posição a respeito desta situação.

(...) ele queria implementar e ao mesmo tempo diminuir o quadro efetivo, ai fica complicado né, logo que a fábrica começou ali nós tínhamos, vamos supor tinha um monitor, duas pessoas reservas, e mais um time de 10 pessoas, então você tinha 10, mais 2, mais 1 monitor, 3 então você tinha um time de 10,13(...) Hoje isso se reduziu, isso ai se reduziu a 6 então você não tem mais um funcionário pra cada situação, é 1 funcionário para 2 funções e tem que tocar. (Entrevista nº 4, Líder de Equipe, Montadora A)

Segundo depoimento deste mesmo trabalhador, o perfil requerido pela sua empresa é o de alguém que tenha “...comprometimento e dedicação plena”. (Entrevista

nº 4, Líder de Equipe, Montadora A). Dedicar-se e comprometer-se plenamente com a empresa vem no sentido do despojar-se de si, dos seus objetivos e interesses para colocar aquilo que a empresa pretende como essencial, em primeiro lugar. Essa exigência é determinada pela nova forma de organização do trabalho, em que há um maior número de atividades a serem executadas pelo trabalhador no seu turno. Atividades não só operacionais, mas que exigem dedicação física e mental. Atualmente, com as alterações efetuadas no interior da fábrica, exige-se muito mais a utilização de capacidades mentais do que as físicas, pois o trabalhador tem que estar atento constantemente para resolver problemas no produto e no processo, oriundos de outras áreas e, principalmente, fazer com que sua equipe consiga executar de forma adequada suas atribuições.

A pressão sofrida por um dos entrevistados e sua equipe é menor hoje do que quando trabalhava no 1º e 2º turno, nesses turnos havia mais pessoas, principalmente da área da qualidade, que exerciam maior controle sobre o resultado do seu trabalho.

É, no terceiro turno a pressão existe, mas não é tanta, igual o primeiro turno que a pressão é mais violenta que tem mais a diferença ali, o pessoal da qualidade fica mais em cima e você tem que saber lidar, você tem que estar com as informações, vamos supor assim, o carro chegou no caso na minha área ali, o ajuste da tampa traseira não tá bom, não tá certo isto daqui tem que ‘facear’ daí eu tenho que chegar já falando aqui oh! Não dá pra ‘facear’ por que a tampa tá vindo alterada da armação, tem que ser feito um ajuste lá no dimensional da peça ou lá na ferramentaria ou na estamparia você tem que estar cheio de argumentos, ter informações pra, por que senão a coisa pega mesmo. (Entrevista nº 4, Líder de Equipe, Montadora A)

Outro trabalhador da mesma empresa diz que o perfil requerido hoje é de alguém que tem que “ser dinâmico, pró-ativo, que saiba respeitar a hierarquia, na minha empresa é uma hierarquia subentendida”. (Entrevista nº 5, Técnico de Manutenção, Montadora A). Pró-atividade, significa antecipar-se aos problemas, trabalhando para que não ocorram e caso isso aconteça ter condições de solucioná-los, assim o trabalhador não pode descuidar-se um só instante para que consiga prever o que pode ou poderá dar errado. Essa hierarquia que tem que ser obedecida e na opinião deste trabalhador se somam ao fato de que apesar do discurso ser de que as portas da sala da gerência e diretoria estão sempre abertas, a prática não funciona bem assim, o

que fica claro, segundo o depoente, é que a hierarquia deve ser respeitada e que o trabalhador não pode aproximar-se a qualquer momento de seus superiores hierárquicos. Ele garante também a existência de certa separação entre aqueles que planejam, que administram e aqueles que executam.

Cabe lembrar que essa nova forma de produção, focada na flexibilidade de processos e produtos, não está presente em todas as empresas, de todos os segmentos e tamanhos, mas em algumas que trabalham com tecnologia sofisticada e que passaram por um processo de modernização para se adaptarem a um mundo cada vez mais globalizado e conseqüentemente mais competitivo. Então, ainda encontram-se empresas nas quais as atividades da maior parte de seus trabalhadores são repetitivas e rotineiras e outras que convivem com as primeiras, onde há um misto de flexibilidade e rigidez. Para que se possa identificar se essas novas formas de gestão e administração foram ou não implantadas é preciso analisar a cultura organizacional de cada empresa, ou seja, seus valores, suas prioridades e o tipo de incentivo que existe em seu interior, pois para se implantar essas formas diferentes de gestão, faz-se necessário que os trabalhadores abracem esta causa e isto ocorre de forma gradativa. Esse é um processo que ocorre no dia-a-dia da empresa, não de forma declarada e com grandes alardes, mas silenciosamente, envolvendo aqueles que compõem o quadro de funcionários. Nesse processo, a área de recursos humanos passa a ter um papel fundamental, atuando de forma a preparar os trabalhadores e chefias para agirem seguindo os parâmetros das novas formas de gestão. Essa área atua de acordo com os objetivos da empresa, trabalhando para adequar os trabalhadores às novas exigências organizacionais e tecnológicas⁴. Conforme menciona Antunes (2003, p. 59) “reconheceu-se, desse modo, que não adiantava introduzir robôs e tecnologia avançadas, sem a equivalente qualificação e preparação de sua força de trabalho. As transformações humanas e organizacionais devem caminhar passo a passo com as mutações tecnológicas”.

A necessidade de mão-de-obra mais qualificada para atender as novas demandas tecnológicas podem ser vistas na afirmação de um dos entrevistados, quando diz que:

⁴ No capítulo 4 aprofunda-se a discussão sobre o papel da área de RH.

Hoje eu tenho aqui no chão de fábrica todo mundo com 2º grau, no mínimo. Por quê? Porque eu tenho um volume de informações muito elevado, pessoas com formação educacional para absorver conceitos de qualidade, para absorver as práticas modernas de produção, conhecer custo, se tiver que entrar com algum dado eletrônico no sistema, entender ou assimilar. Hoje as empresas têm exigido mais, tem feito a diferença a formação das pessoas. (Entrevista nº 2, Gerente de RH, Fornecedora A)

Ao trabalhador resta absorver, embeber, inalar, aspirar os conceitos valorizados pela empresa, causa a impressão de que estão no ar, que o trabalhador respira esses conceitos de qualidade, as imposições da empresa, suas regras, normas e aquilo que se espera dele. Aparentemente esta não é uma característica que o trabalhador deva ter, mas sim um estado de espírito, o de estar aberto e disponível para ser tomado, embebido pelas novas formas de gestão, e dessa forma cada um desses valores acabam constituindo parte da subjetividade daqueles que vivem do trabalho. Para Carvalho (2002, p. 257) “Em outras palavras, hoje, mais do que nunca, presente-se que, além da prescrição das tarefas, existe uma prescrição da subjetividade.”

Outra característica exigida do trabalhador nessa nova forma de organização do trabalho é a flexibilidade. Diferentemente do passado, hoje ele tem que ser capaz de executar várias atividades sejam em sua área, ou de conhecer atividades de outro setor, pois num caso de necessidade, será remanejado a fim de suprir necessidades de outras áreas ou setores. Isto fica evidente na fala de um dos gerentes de recursos humanos:

As pessoas podem circular dentro do próprio time, entre times, de um setor para outro ou áreas, às vezes a gente empresta um colega da área da armação, carroceria para a pintura porque a pintura tem certo problema com a carroceria. A carroceria precisa tratar disso, precisa também transmitir conhecimento de volta para a armação, isso, aqui funciona de uma forma bem tranqüila. (Entrevista nº 1, Gerente de RH, Montadora A)

Essa flexibilidade do processo produtivo, a possibilidade de em um momento estar produzindo um determinado produto e, de repente, outro, exige também que o trabalhador seja flexível, que se adapte de forma rápida a essas mudanças, ele tem que conhecer todas as tarefas do seu posto e de outros também para poder substituir seu colega ou ajudá-lo quando necessário. Uma das entrevistadas, que atua numa fornecedora, disse que todos que atuam na sua empresa devem estar prontos para

assumirem, mesmo que temporariamente, novas tarefas, pois eles atuam conforme as necessidades da montadora. Num momento, estão fabricando um item para o produto “A” e noutro para o produto “B”. Segundo ela, “olha, a gente tem que ser flexível, né? E dinâmica, a gente tem que se adequar, tem que ser flexível de acordo com que ela (a montadora) puxa o *mix*”. (Entrevista nº 6, Técnica em Qualidade, Fornecedora A)

Retomando o papel exercido pela área de recursos humanos, constata-se que ela é uma grande aliada do capital por estar à disposição dos seus interesses e objetivos e para atendê-los ocupa-se em preparar o trabalhador para responder ao que dele é esperado e exigido, e, para tanto, lança mão de programas de treinamento e desenvolvimento, formas de remuneração baseadas em competências, sistemas de avaliação de desempenho, palestras motivacionais, programas de “qualidade de vida no trabalho”, tudo isso com o intuito, quase nunca declarado, de possibilitar que os objetivos do capital sejam alcançados.

Uma das formas de atuação do RH para preparar melhor o trabalhador para atender os objetivos da empresa, ocorre por meio do treinamento, essa área dá treinamento com a finalidade de que os trabalhadores possam ter condições técnicas e pessoais de propor melhorias. Isto se evidencia na afirmação de um dos gerentes, “olha, na nossa empresa o RH é responsável por essa parte dos projetos de melhoria, dos *Kaizens*, a responsabilidade é grande, nós somos, nós tivemos que criar, dar um treinamento para que as pessoas conheçam o caminho das pedras pra fazer essas melhorias”. (Entrevista nº 2, Gerente de RH, Fornecedora A). Se o trabalhador já possuir os conhecimentos necessários e importantes à empresa, melhor, se não a empresa, por meio do seu RH, prepará-lo-á para poder sintonizá-lo com os objetivos da mesma. Um dos trabalhadores entrevistados informou que tem 2.300 horas de treinamento realizado dentro da empresa, isso acumulado ao longo dos sete anos que está na montadora. E completou, “nesse período, então todos os treinamentos que abrangem a automação industrial, a qualidade no trabalho, solução de problemas, eu acabei fazendo todos os que estavam, digamos assim, na moda ou eram necessários a cada momento nesses últimos anos. Cursos como qualidade total, trabalho em equipe e diversos outros”. (Entrevista nº 5, Técnico de Manutenção, Montadora A)

A percepção na qual as equipes de RH se fundamentam é de que o

trabalhador precisa estar alinhado, mais do que nunca, aos objetivos da empresa, deve atuar para que sejam alcançados, deve dedicar-se para responder ao que esperam de sua atuação. Um dos entrevistados afirmou que,

Ele deve contribuir pra que a empresa também possa evoluir. De que forma? Dando, tendo comportamento que estejam alinhados com os objetivos e metas da empresa e também hoje dizem que é um pouco diferente, o comportamento deve ser um pouco diferente porque você não deve ser mais passivo ficar esperando que a empresa ofereça oportunidades pra ele, ele deve buscar as oportunidades. (Entrevista nº 8, Supervisor de Produção, Montadora B)

As mudanças que ocorreram na forma de organização do trabalho no interior das empresas, por meio das novas maneiras de administrar o processo produtivo e também pelo advento das novas tecnologias da informação, levaram a mudanças no perfil dos trabalhadores. Isso é o que se discute a seguir.

2.2 NOVAS TECNOLOGIAS E A ATUAÇÃO DO TRABALHADOR

Para Lojkin (2002), hoje, com as mudanças no mundo em virtude das novas tecnologias, têm-se dois tipos de assalariados: aqueles que são responsáveis pela produção material, que são responsáveis pela execução em si e aqueles que têm por incumbência “tratar a informação” – trabalhadores que, por meio de dados, transformam em informações que serão utilizadas pelas empresas para sua tomada de decisões. Esta nova configuração dos trabalhadores passou a ocorrer a partir das mudanças nas formas de produção, denominada de flexível, e também com o advento de novas tecnologias. O sistema de produção japonês, baseado na produção flexível, que teve como uma das expoentes a Toyota, na visão de Lojkin (2002), não levaria a uma especialização / qualificação maior do trabalhador:

... observado com mais cuidado o sistema, nota-se que se trata sobretudo de procedimentos de ampliação do trabalho do que um verdadeiro enriquecimento que afete a divisão vertical do trabalho e das funções nitidamente situadas antes da fabricação, como a gestão da produção assegurada pelo controle e não pelos operadores na cadeia do *kanban*. (p. 34)

Cabe ao trabalhador, nesse sistema, cuidar de várias máquinas ao mesmo tempo. Assim, tem a quantidade de trabalho aumentada mas não a qualidade ampliada, ou seja, ele não executa uma diversidade de tarefas que possa ser considerada enriquecedora, mas várias atividades da mesma natureza, o que não lhe acrescenta conhecimentos relevantes. Para o autor, não ocorre a polifuncionalidade que significa “a implementação de várias funções diferentes, para além da vigilância e das tarefas conexas da função produtiva, como o controle da qualidade e a reparação simples”. (LOJKINE, 2002, p. 34). E mais adiante,

No *kanban*, com efeito, não há mais que coleta e difusão de uma informação bruta, muito pobre; em nenhum caso existe um tratamento refinado desta informação, implicando faculdades reflexivas e abstração – isto é, uma informação de segundo grau. Tocamos aqui no problema fundamental do sentido atribuir à revolução da informação: há tratamentos estereotipados da informação que impedem falar de uma verdadeira comunicação interativa e mutuamente enriquecedora, supondo a criatividade e autonomia crítica dos emissores e dos receptores da informação. (p. 36)

Tanto na produção caracterizada pelo taylorismo quanto pelo toyotismo, a informação – aquela que dá suporte para a tomada de decisões estratégicas – não está disponível aos trabalhadores operacionais, mas restrita a um grupo reduzido que compõe a cúpula da empresa. Ainda, o trabalhador, quando precisa de informações além daquelas que precisa para desempenhar suas tarefas, tem de recorrer a outros profissionais, sejam eles seus superiores hierárquicos ou o pessoal da área técnica.

Independente se o trabalhador está responsável por apenas uma tarefa, repetitiva e rotineira ou complexa e variada, ainda assim, há uma atuação da inteligência humana, que serve-se dos saberes informais adquiridos pelo trabalhador no decorrer de sua vida profissional e pessoal. Neste sentido Lojkine (2002, p. 69), afirma que, “isto é o que se passa nas relações entre as forças produtivas materiais e a estrutura sócio-econômica: não existe nenhuma ação direta das forças produtivas materiais sobre a estrutura sócio-econômica, mas sim uma ação indireta, através da mediação das forças produtivas humanas”.

Para que o trabalhador dê conta de adaptar-se às novas tecnologias, novas formas de gestão, as empresas investem em treinamento, em capacitação de sua mão-

de-obra para que possa responder de forma positiva a esta nova realidade, onde precisam trabalhar com tecnologia de ponta para manter a empresa competitiva e diferenciada no mercado. O relato sobre a tecnologia utilizada na soldagem do carro descrita pelo gerente de recursos humanos deixa isso claro.

... a indústria automobilística é uma indústria de alta tecnologia e a X se orgulha pelo grau de tecnologia embutida, não só no produto, mas também no processo de produção, e um exemplo que sempre mencionamos é a tecnologia de soldagem a laser, onde nós fechamos a carroceria não via ponto, mas via uma soldagem contínua, através de uma operação extremamente complicada que nós chamamos soldagem a laser, para utilizar esse tipo de tecnologia, você obviamente precisa de pessoas altamente especializadas, nós investimos bastante na equipe de operadores destas instalações e também na equipe de manutenção, mas me parece que agora essa onda de automatização, robotização, tecnologia a laser, tá chegando num finzinho, acho que daqui para frente, nós não vamos ter muito mais tecnologia nova ou alguma coisa que possa substituir ainda mais a mão-de-obra. (Entrevista nº 1, Gerente de RH, Montadora A)

A máquina informacional não exclui o homem, não o substitui, mas precisa dele, exige sua presença e interatividade, seus conhecimentos são utilizados para otimizar o funcionamento da máquina levando-a a ser mais produtiva e rentável à organização:

neste contexto, a irrupção das Novas Tecnologias da Informação - NTI e as novas exigências de abertura e de acesso direto a todas as informações que circulam na empresa tendem a colidir com as travas da direção estratégica, que não pretende dividir a sua 'visão de conjunto' da política empresarial, especialmente em matéria de 'recursos humanos'. (LOJKINE, 2002, p. 169)

Observa-se que se de um lado há um número maior de informações disponíveis aos trabalhadores por meio dos novos sistemas informacionais, por outro essas informações são restritas e permitem apenas que com elas se tomem decisões, não de grande relevância para a organização, mas que estejam vinculadas à sua função e no máximo à sua área. Pois, as informações e decisões estratégicas continuam centralizadas nos altos cargos – os de direção. Soma-se a isso o fato de que as NTIs permitem à empresa um maior controle sobre o trabalho produzido, permite também a verificação da qualidade e a avaliação do trabalhador que executou o serviço. Tem-se assim menor liberdade por parte do trabalhador que é 'vigado' e tem seu tempo controlado por seus superiores hierárquicos, os quais por meio de dados,

transformados em informações, têm maiores possibilidades de controle dos trabalhadores.

Em relação ao enriquecimento do trabalho, as NTIs também podem acabar reduzindo a possibilidade do trabalhador realizar atividades mais complexas, pois os sistemas controlam ‘o que’ e ‘como’ está sendo produzido, restando a ele atuar para responder aos padrões de qualidade, tempo e produtividade determinados. O que houve sim foi uma intensificação das atividades, em que é necessário realizar várias atividades diferentes, indo da produção em si, passando pelo controle da qualidade até a manutenção preventiva.

Mas os limites da intervenção dos assalariados sobre a gestão, não dependem apenas do tempo tornado disponível para as atividades de manipulação e de tratamento estandardizado da informação. Forças sociais podem ter interesse em pressionar esse tempo disponível para buscar uma nova intensificação do trabalho e, então, reforçar um controle mesquinho sobre o trabalho dos operadores. (LOJKINE, 2002, p. 171)

A revolução informacional, ainda segundo Lojkine, não estaria restrita aos países ricos ou desenvolvidos, mas também se faz presente naqueles denominados em desenvolvimento. O autor cita como exemplo o Brasil que, em algumas fábricas, como as do segmento automobilístico, possuem grande aporte tecnológico e para tanto precisam de trabalhadores qualificados, capazes de lidarem com essas novas tecnologias. E se, por um lado, o trabalhador tem novas qualificações para responder a essas necessidades, significa que, por outro lado, a empresa, não está mais se embasando somente nos princípios tayloristas, mas também toyotistas, que exigem a polivalência, conforme dito anteriormente, é um sistema no qual os trabalhadores se envolvem com várias atividades, não rotineiras e repetitivas, mas têm por responsabilidade atribuições mais diversificadas e de maior complexidade.

A discussão a seguir trata das formas de gestão inspiradas no modelo japonês, o qual ficou conhecido como toyotismo, que mudou a forma de organização e de administrar a produção, os trabalhadores e sua relação com clientes, fornecedores e mercado, de forma geral.

2.3 O TOYOTISMO E AS SUAS FORMAS DE GESTÃO

Se o taylorismo inovou ao estudar os tempos e movimentos dos operários, racionalizando e parcelizando então as tarefas, obtendo ganhos de tempo e conseqüentemente maior produtividade, o toyotismo, originário das práticas da empresa Toyota, que tiveram como mentor o engenheiro Taiichi Ohno, teve seu enfoque principal no gerenciamento dos estoques, através do *Kanban*, inspirado nos modelos de controle de mercadorias dos supermercados, onde algo só é “reposto quando é vendido”, ou seja, o objetivo é um estoque mínimo, as compras são feitas a partir do estoque, por exemplo se foram vendidas 1.000 caixas de leite, aquele que controla o estoque informa via sistema ou manualmente em formulários ao final do expediente o setor de compras que providenciará para que aquele produto seja recomposto no estoque. O que Ohno fez foi aplicar esse mesmo conceito à empresa, porém de forma inversa. No lugar de produzir primeiro para se preocupar em vender depois, base do taylorismo/fordismo, a produção da toyota baseia-se na demanda, então, ao controlar os estoques, sabia-se o que tinha, e o que seria produzido não era determinado por seus dirigentes, mas por influência do mercado, ou seja, a produção era puxada por aquilo que os clientes estavam preferindo. Ao gerenciar os estoques, o toyotismo acabou fazendo bem mais que isso, pois passou a ter uma visão mais clara e racional tanto do pessoal, como das máquinas necessárias para a produção exigida pelo mercado. No fordismo, como se tinha grandes estoques, não se conseguia de forma detalhada enxergar onde e o quanto de pessoal, de equipamentos e matéria prima eram de fato necessários à produção, mas com o toyotismo, isso toma outro rumo.

Por trás do *just-in-time* existe uma organização da produção que funciona ao contrário do fordismo. Sob este, uma empresa produz ao máximo possível, acumulando estoques. Em seguida, vende seus produtos, aproveitando-se da extensão do mercado. Porém esse método revela-se ineficaz no caso de estagnação da demanda. O ohnismo permite que se produza apenas aquilo que se demanda. É o mesmo princípio do supermercado: ali o consumidor apanha nas gôndolas os produtos que lhe convém, em seguida, a loja volta a suprir as gôndolas, e assim por diante. O mesmo método é aplicado à produção automobilística: o cliente compra um carro do tipo A; a revendedora encomenda um veículo do mesmo tipo à montadora que o produz; esta emprega as peças necessárias, que serão a seguir substituídas, fornecidas pelas indústrias de autopeças etc. Existe portanto um fluxo da ordem de fabricação que vai do início ao fim da cadeia. (GOUNET, 1999, p. 66)

Do modelo ou da experiência japonesa, novas técnicas foram “importadas” e implementadas também por empresas brasileiras, como o JIT – *Jus-in-time*, a tradução mais aproximada é “no tempo certo”. Ou seja, as fornecedoras de autopeças têm horário certo, bem como a quantidade exata que deverá ser entregue à montadora. Isto faz com que os estoques sejam suficientes para a programação da produção estipulada. Outra ferramenta utilizada é o CEP – Controle Estatístico de Processo⁵, o *Kanban*, palavra em japonês que significa melhoria contínua, que é uma espécie de placa que tem por finalidade indicar que tal item está sendo utilizado naquele momento para compor o produto e que o seu estoque deve ser recomposto, ou seja, serve como sinalização, como controle de estoque, com o objetivo de se gastar o mínimo necessário, já que serão repostos no estoque, somente os itens que estiverem sendo utilizados. O *Kaizen* não é uma técnica específica, mas o resultado das outras formas utilizadas para se propor melhorias dentro da empresa, o CCQ pode ser considerado um exemplo de *Kaizen*, pois o objetivo deste é a melhoria contínua. Outra ferramenta utilizada é o *Andon*⁶. Gounet (1999, p. 29) afirma que: “se fosse para resumir o sistema toyotista em uma frase, diríamos que é um sistema de organização da produção baseado em uma resposta imediata às variações da demanda e que exige, portanto, uma organização flexível do trabalho (inclusive dos trabalhadores) e integrada”.

Nota-se que, a partir dessas mudanças, houve maior valorização do trabalho em equipe, em detrimento do trabalho individual. O trabalhador passou a ter que operar várias máquinas e os CCQs – Círculos de Controle de Qualidade – também foram implementados no interior das empresas. Foram essas as principais alterações que passaram a fazer parte das empresas brasileiras. No fundo essas novas formas de gestão, têm em sua essência “... o controle (total) sobre o processo de trabalho e a apropriação do saber e fazer do trabalhador” (ARAÚJO, 1998, p. 38). Esta apropriação se dá de forma institucionalizada, são os programas organizados, difundidos e

⁵ Para Leite (2003, p. 70) CEP – “caracteriza-se pela integração do controle de qualidade à produção, por meio da utilização de conceitos básicos de estatística na inspeção de peças, que passa a ser feita pelos próprios operadores de máquina”.

⁶ Para Oliveira (2004, p. 30) *Andon* é uma ferramenta de gerenciamento do ritmo de trabalho, ele consiste em um jogo de luzes que é colocado sobre a linha de produção que: “Se o sinal for verde, tudo vai bem, entretanto há problemas latentes que não aparecem. É preciso acelerar a linha de produção. No sinal laranja, há superaquecimento, a linha gira mais rapidamente. Quando o sinal estiver vermelho, é preciso parar a linha para resolver a dificuldade”. É conhecido, segundo a autora, como gerenciamento por estresse (*management by stress*).

colocados em prática pelas empresas que procuram ter a maior participação dos trabalhadores na administração dos problemas do dia-a-dia na sua área de atuação.

No sistema de produção implementado pela *Toyota* cabia à equipe:

as tarefas de limpeza, pequenos reparos de ferramentas e controle de qualidade. Como último passo depois que as equipes estavam funcionando a contento, reservou um horário periodicamente para a equipe sugerir em conjunto medidas para melhorar o processo. (No Ocidente, tal prática de sugestões coletivas veio a se chamar “círculos de controle de qualidade”.) Esse processo de aperfeiçoamento contínuo e gradual – em japonês, *kaizen* – dava-se em colaboração com os engenheiros industriais. (WOMACK; JONES; ROSS, 2004, p. 45)

Os CCQs consistem na reunião de trabalhadores, geralmente da mesma área, para proporem mudanças nos processos de trabalho, nos produtos, em máquinas ou equipamentos que proporcionem mais qualidade nos produtos, mais agilidade na execução das tarefas, que tornem o ambiente de trabalho menos propenso a oferecer riscos à integridade física do trabalhador e o resultado almejado é a economia para as empresas, além de maior produtividade e rentabilidade. Durante esse processo, as idéias analisadas e vistas como adequadas, são implementadas pelos próprios trabalhadores ou, se necessário, é acionada a área técnica – engenheiros e técnicos especializados. Quando esse método de trabalho foi implementado não havia, como há hoje em algumas empresas, premiações ou recompensas para as idéias que são colocadas em prática. As empresas, atualmente, também contratam consultorias para melhorarem seus processos e linhas de produção, além de “(...) contar com o aperfeiçoamento contínuo do processo de trabalho propiciado pelo mecanismo das sugestões de boas idéias – instituído pelos círculos de controle de qualidade”. (OLIVEIRA, 2004, p.34)

Pensado na história dos CCQs em território brasileiro, sabe-se que estes foram implementados por algumas empresas nacionais já na década de 1970, sendo uma das pioneiras a Empresa Brasileira de Aeronáutica- EMBRAER, comandada na época pelo Ministério da Aeronáutica. Essa forma de organizar os trabalhadores, “no plano do discurso patronal, era um movimento para melhorar a qualidade e diminuir custos aumentando dessa forma a produtividade.” (OLIVEIRA, 2004, p. 85). Os CCQs são vistos como um dos marcos dos programas de melhoria contínua, pois seu objetivo era que os trabalhadores pudessem vislumbrar mudanças e melhoria em seu local de

trabalho.

Oliveira, no mesmo texto, afirma que um dos exemplos de “sucesso” das práticas dos CCQs pode ser visto nos resultados alcançados por uma montadora de veículos, “... no início da década de 1980, através da prática dos CCQs na Volkswagen, as sugestões dos trabalhadores nas tarefas de pintura foram capazes de gerar uma economia equivalente a três carros modelo Gol por mês. Em 1987, um grupo de CCQ inventou uma máquina que liberou 21 dos 27 trabalhadores que faziam a atividade.” (OLIVEIRA, 2004, p. 88). O trabalhador, com esses programas de melhoria contínua por meio do CCQ, acaba trabalhando em prol da empresa e às vezes contra si mesmo, pois quando dá idéias de alterações nos processos produtivos, em máquinas e equipamentos, em produtos, ou qualquer outra alteração que sugira, algumas destas mudanças poderão levá-lo a perder seu emprego no futuro. Ou seja, quando se tornam desnecessários os trabalhadores, porque uma máquina absorveu as tarefas que faziam, provavelmente, alguns destes serão remanejados para outras atividades. Mas, como as empresas trabalham com um quadro mínimo, enxuto, procurando eliminar qualquer mão-de-obra excedente para reduzir seus custos, com certeza alguns serão demitidos.

Ao pensar em novos modelos de gestão, as empresas vão buscar, junto às suas concorrentes ou não, práticas reconhecidas pelo mercado como as melhores para serem implantadas. A Toyota ainda é uma referência quando se trata destas novas formas de administração. Nessa forma de organização da produção procura-se dar mais espaço ao trabalhador, tornando-o responsável por um maior número de tarefas e por tomar decisões relacionadas às suas atividades, conforme exposto neste capítulo. Este processo de mudança na forma de gestão é dinâmico, pois não segue um cronograma, com data para início e término, mas é contínuo, não se processa do dia para a noite. Isto pode ser verificado na afirmação de um gerente de RH de uma montadora que diz:

Nós aproveitamos dos modelos organizacionais que encontramos na própria X e em outras montadoras, outros lugares, mas obviamente, nós tentamos aproveitar as melhores práticas, por exemplo, naquela época, me parece que foi em 1995/96, a Toyota foi aquela que mais se destacou no mundo automobilístico e nós trouxemos alguns conceitos da Toyota para a X, mas, no fundo, no fundo, todas as montadoras

estão atrás da mesma forma de organização, delegação até o nível operacional, criação de times auto-gerenciáveis, gestão através de indicadores de qualidade, e coisas do gênero. A implantação naquela época foi parcialmente bem sucedida na X e ainda hoje estamos tratando esse assunto, de fato é um negócio de atenção contínua, um processo organizacional contínuo. (Entrevista nº 1, Gerente de RH, Montadora A)

A implementação de melhorias é o objetivo que norteia e baliza constantemente as ações e intenções daqueles que administram/gerenciam as empresas, para tanto, desenvolvem novas técnicas de gestão, novos projetos com a finalidade de tornar a empresa mais produtiva e rentável, exigências estas desse mercado globalizado e altamente competitivo. Um exemplo dessa incessante busca por mudanças são os programas de melhoria contínua, objeto dessa dissertação, os quais são descritos a seguir, detalhando-se como estão organizados e como funcionam nas empresas pesquisadas, com o intuito de demonstrar seus objetivos, sua estruturação e formas de recompensas adotadas pelas empresas, para os trabalhadores que partilham com elas, seus conhecimentos.

2.4 OS PROGRAMAS DE MELHORIA CONTÍNUA NAS EMPRESAS PESQUISADAS⁷

Nesta pesquisa, considera-se melhoria contínua todo programa que leve o trabalhador a propor melhorias à empresa, seja em produtos, processos ou condições de trabalho. Marx (1997, p. 193) define Programa de Melhoria Contínua – PMC como aquele que tem “... por objetivo reunir um conjunto de profissionais de diversas áreas com a finalidade de chegar-se a proposição de sugestões de mudança.”. Estes programas estão organizados de diferentes formas, recebem nomes diversos, porém o que todos têm em comum é que buscam a partilha do conhecimento do trabalhador com a empresa. Algumas das empresas oferecem incentivos financeiros para idéias

⁷ Sobre a instalação da indústria automobilística no Paraná que ocorreu na última década: MOTIM, B. M. L.; FIRKOWSKI, O. L. C. F.; ARAUJO, S. M. P. de. Indústria Automobilística do Paraná: implicações sobre o emprego e as relações de trabalho. In: NABUCO, M. R.; NEVES, M. de A.; CARVALHO NETO, A. M. de. (Orgs.). **Indústria automotiva: a nova geografia do setor produtivo**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. pp. 365-395.

que são implementadas e proporcionam a redução de custos ou maiores ganhos. Outras não oferecem recompensas financeiras, mas utiliza-se de outros mecanismos para motivarem seus trabalhadores a participarem dos programas instituídos. Em ambos os casos, é nítida a existência de uma pressão para que os trabalhadores contribuam com idéias de melhoria para a empresa, mesmo que não de forma direta, mas velada. A empresa sabe que para manter-se no mercado, hoje mais do que nunca, competitivo, deve explorar tudo o que é possível para que seus objetivos sejam alcançados e para tanto apropria-se do saber operário. De acordo com o ponto de vista legitimado dentro das empresas, “numa época em que competitividade, produtividade e satisfação plena ao cliente falam mais alto – e garante a empregabilidade de muita gente – é fundamental que se exercite a criatividade. Idéias abrem a cabeça e expandem horizontes.” (MONTADORA A, 2004, p. 2). Fica claro então que a empresa vincula o ato do trabalhador, de propiciar idéias de melhoria, à questão da sua empregabilidade, no sentido da manutenção de seu emprego.

Na Montadora A, dois programas estão implementados. O primeiro deles, chamado de PMC², Programa de Melhoria Contínua ao Quadrado, exige que um trabalhador, a partir do momento que perceba que alguma mudança pode ser realizada na sua área de trabalho, descreva sua idéia num formulário próprio do programa e esse formulário é encaminhado ao seu líder. Se este considerar viável, forma-se um grupo, o qual tem a responsabilidade de analisar a viabilidade, os custos e o retorno que proporcionará à empresa, se a conclusão for que a idéia trará resultados positivos, o projeto será colocado em prática pelos próprios trabalhadores da área, se necessário, com o apoio de outras áreas. Aqueles que participaram da implementação da idéia, pelo grupo de trabalho, receberão um valor, acordado previamente, em reais quando a idéia for colocada em prática e os resultados forem apurados, o autor da idéia receberá um percentual maior que os demais. Este programa tem como principal objetivo proporcionar melhorias à própria área. Assim, acredita-se e incentiva-se que o trabalhador olhe para suas atividades, responsabilidades, máquinas e equipamentos, verifique cotidianamente seu processo de trabalho, ou seja, tudo o que está à sua volta em seu dia-a-dia e busque encontrar formas de modificar o que for possível para proporcionar ganhos à empresa.

Nota-se com muita clareza nesse contexto, que o capital intelectual dos trabalhadores, sua inteligência, seus conhecimentos, sua vivência profissional são apropriados por meio desses programas de melhoria contínua, fazendo, ou melhor, exigindo do trabalhador o “entregar-se de corpo e alma”. Entrega que supõe o trabalho braçal e sua subjetividade, esta, representada por seus conhecimentos e experiência profissional. Essa apropriação passa a ser objetivada, representada por números. O jornal interno da Montadora A, de maio de 2004, traz como manchete “Geração de Idéias⁸ paga R\$ 1 milhão em prêmios”. E logo abaixo da manchete “Implantado em outubro de 2001, o programa já recebeu quase 12 mil idéias, de 1,7 mil autores, que geraram uma economia de R\$ 16,8 milhões para a empresa.” (MONTADORA A, 2004, p. 1)

Nestes termos, fica clara a diferença entre o que a empresa ganha com a apropriação do conhecimento do trabalhador (R\$ 16,8 milhões) e o valor que retorna àqueles que contribuíram para o estrondoso resultado, que ficaram apenas com R\$ 1 milhão de recompensa. No editorial do mesmo jornal, a contradição existente entre o discurso e o que de fato ocorre está explícito na seguinte afirmação: “... o programa Geração de Idéias vem apresentando excelentes resultados, tanto para a X como para os empregados que dele participam.” (MONTADORA A, 2004, p. 2)

O trabalhador, para oferecer idéias aos programas de melhoria contínua, deverá respeitar alguns aspectos:

- A proposta de melhoria deve estar tecnicamente fundamentada, com dados e fatos o suficiente para que seja analisada sua viabilidade.
- Devem estar relacionados aos objetivos da empresa, especificamente, da unidade onde atua.
- Deve tratar-se de uma inovação.
- Não deve estar relacionada a processo ou tecnologia que será alterado em breve. (MONTADORA A, 2002, s/p)

Em relação ao primeiro aspecto, ele traz consigo algumas exigências e, a primeira, é que o trabalhador deve ter conhecimento técnico o suficiente para

⁸ Esse programa foi implantado, na unidade instalada na Região Metropolitana de Curitiba, no ano passado e os resultados presentes no jornal, referem-se aos alcançados nas unidades de São Paulo.

fundamentar sua proposta, seu capital intelectual deve dar-lhe suporte para que os avaliadores consigam convencer-se da viabilidade do projeto que está propondo.

No que diz respeito ao segundo aspecto, ele é um fato limitante, pois o trabalhador não pode propor idéias que se contrapõem aos objetivos da empresa, pois, caso isso ocorra, a idéia será rejeitada. E, em lugar de ser reconhecido, ou de ganhar mais poder, poderá perdê-lo ou ser taxado de alguém que não está em sintonia com a empresa. Neste momento cabe um questionamento: o trabalhador tem acesso a todos os objetivos da empresa? Claro que não, ele conhece aqueles que lhes são dados a conhecer, aqueles voltados à sua área, como por exemplo, os de projeção de vendas, mas os objetivos estratégicos estão limitados ao corpo diretivo. Logo, o trabalhador não deve ultrapassar alguns limites, alguns que nem ele sabe quais são de fato.

O terceiro aspecto diz respeito à questão de que a proposta de melhoria deve ser inovadora. Para tanto, o trabalhador terá que pensar e propor algo inédito para que seja aprovado. Isso demanda criatividade, uma das competências exigidas hoje pelo mercado de trabalho.

Já o quarto aspecto, interliga-se ao segundo, porque se o trabalhador não tem conhecimento de todos os objetivos da empresa, não poderá saber o que e quando algum processo, produto ou serviço será alterado. Por exemplo, até que ponto o trabalhador tem conhecimento dos planos da empresa para implantação de novas tecnologias, máquinas e equipamentos que poderão inclusive tornar desnecessário seu trabalho na empresa? Aparentemente o trabalhador, em determinadas situações, parece estar num “campo minado”, tendo que ter cuidado para que suas ações e projetos não se voltem contra si.

Esses quatro aspectos relacionam-se com os objetivos do Programa de Melhoria Contínua, que são: “eliminar desperdício e reduzir custos, estimular e aproveitar o potencial criativo e a inteligência das pessoas, incentivar o trabalho em time e melhorar os processos, produto e ambiente de trabalho.” (MONTADORA A, 2002, s/p.)

O outro programa em desenvolvimento, na mesma montadora, é denominado de Geração de Idéias e funciona praticamente nos mesmos moldes do descrito anteriormente, porém ainda não está implementado na fábrica instalada na RMC –

Região Metropolitana de Curitiba, somente na matriz brasileira, localizada em outro estado da federação. A principal diferença existente entre os dois, é que o primeiro está focado nos processos de trabalho, ocorre de forma mais rápida desde a análise até sua implementação, enquanto o Geração de Idéias tem como objetivo proporcionar melhorias mais abrangentes que podem influenciar processos de uma área inteira, uma unidade fabril ou até todas as unidades brasileiras. Outra diferença entre os dois programas é que o autor da idéia é recompensado sozinho, independente se outros participam na implementação. As melhorias que se buscam, em ambos os programas, são as seguintes:

... algum colaborador tem uma idéia, pode ser uma idéia individual, pode ser uma idéia desenvolvida em grupo, esta idéia é levada para um grupo avaliador para ver se a idéia tem algum valor, viabilidade, um potencial de melhoria, melhoria em termos de custo, de tempo, de qualidade, de ergonomia, da saúde ou segurança em geral, clima organizacional, pode ser também uma melhoria no produto. (Entrevista nº 1, Gerente de RH, Montadora A)

Essa busca incansável pela melhoria, que é de responsabilidade do trabalhador, o transforma em praticamente um administrador, no sentido estrito da palavra, ou seja, ele parece ter que ser mais um administrador do que um trabalhador com algumas tarefas a serem cumpridas durante seu expediente. Pois, ele deve dar conta de analisar tudo à sua volta, todos os aspectos da sua empresa e deve pensar o que pode ser melhorado, isso acarreta uma sobrecarga de tarefas e responsabilidades. Outra função que parece ter que assumir é a de engenheiro, pois além de administrar tem que usar seus conhecimentos técnicos, sua vivência profissional para propor mudanças de ordem técnica, como alteração em equipamentos e ferramentas, nas disposições de máquinas ou fluxo de materiais entre outras. Esse trabalhador tem que atuar de maneira multifuncional, sendo operário, administrador e engenheiro da sua área.

As premiações nos dois programas são diferentes, um deles paga valores significativos aos seus autores, enquanto o outro não. Isso fica claro na seguinte afirmação:

Parece muito complicado, porém não é, e também tem uma questão, se uma idéia entra no programa Geração de Idéias ou no fluxo do *workshop* do PMC². A premiação é bastante diferente. Para idéias mensuráveis, dependendo da economia

anual e aplicando um certo percentual, a premiação pode chegar em até R\$ 50 mil por participante, por doador de idéias. Já o PMC tem premiações muito menos agressivas, também em função da economia, aplicando um percentual menor chegando até R\$ 18 mil por idéia e este valor ainda é dividido entre os participantes do grupo, normalmente entre 4 e 8 pessoas. (Entrevista nº 1, Gerente de RH, Montadora A)

As metas para os programas de melhoria são ambiciosas, uma vez alcançadas, contribuem para a lucratividade da unidade fabril. A empresa não cria esses programas para ver um ou outro processo sendo feito de forma mais rápida e produtiva, mas o objetivo é lucratividade, é redução de custos e melhores resultados financeiros com a economia que pode ser gerada a partir das idéias propostas pelos trabalhadores. Assim, “nós temos um plano bem desafiador até o fim do ano, nós queremos conduzir mais de 200 *workshops* em todas as áreas da fábrica, e esperamos com esses *workshops* alcançar uma economia de mais de 2 milhões de reais por ano. Essa é a nossa meta.” (Entrevista nº 1, Gerente de RH, Montadora A). Uma observação relevante é que nessa montadora a área de RH foi responsável pela estruturação e é responsável pelo gerenciamento do programa de melhoria contínua na empresa.

Um dos trabalhadores entrevistados, nesse caso, expôs que iniciou um projeto de melhoria em sua área levando a empresa a economizar aproximadamente R\$ 560.000,00 e, como recompensa, ganhou uma bonificação de R\$ 2.000,00. Pois, se a empresa tivesse que comprar uma máquina nova, gastaria R\$ 700.000,00. Com as alterações sugeridas e implementadas por ele e sua equipe nos equipamentos já existentes, o gasto foi de R\$ 140.000,00, com a compra de materiais necessários para colocar em prática a idéia sugerida.

A princípio, a empresa faz as contas que vão ao encontro dos seus interesses, ela tenta vender uma imagem de que o seu programa de melhoria contínua, Geração de Idéias, tem uma excelente forma de recompensa para aqueles que dele participam. No Jornal Interno da Montadora A (2004, p. 2), há uma afirmação de que, até abril de 2004, foi distribuído R\$ 1 milhão em prêmios e que, com esse valor daria para comprar 53 automóveis X, o mais popular do Brasil, fabricado por ela. Porém, não apresenta a conta de que, com R\$ 16,8 milhões que foram economizados com as idéias

oferecidas pelos trabalhadores daria para comprar 888 automóveis⁹ da mesma marca e modelo. Assim sendo, há uma diferença de 835 veículos entre o número que se pode comprar com o que foi pago de premiação e o que poderia ser comprado com o que a empresa economizou. Facilmente, observa-se que a empresa continua a economizar em função das novidades proporcionadas pelos trabalhadores através de suas idéias de melhorias.

Em uma fornecedora de autopeças, de duas montadoras de veículos, há três programas que objetivam levar o trabalhador a compartilhar seu conhecimento com a empresa. Nesta, um deles é o *Kaizen* que, nas palavras do gerente de recursos humanos está estruturado para resolver: “...coisas mais simples. O projeto tem a duração de cinco dias, é um trabalho de equipe. No *Kaizen*, a pessoa tem uma idéia, faz um projetinho, submete a um comitê, esse comitê avalia e diz está aprovado. Nós falamos para ele convidar pessoas para formar um grupo de trabalho e esse grupo tem que aprovar e em cinco dias tem que implementar o projeto”. (Entrevista nº 2, Gerente de RH, Fornecedora A). Outro projeto é o que denominam de Melhoria Contínua, o qual tem como objetivo propiciar mudanças, não necessariamente, no processo produtivo, mas na empresa como um todo. Pode ser iniciado por uma pessoa ou um grupo, a idéia é submetida à aprovação da gerência da área a qual a melhoria se refere e, se aprovado, é colocado em prática. Porém, deve-se destacar que esse programa é focado em melhorias não de grande complexidade e que não envolvam altos valores, pois, nesse caso, a ferramenta que utilizam para detectarem um problema, bem como sua resolução, é nomeada de *Six Sigma*. *Six Sigma*, é uma metodologia de solução de problemas, focalizada em projetos, baseia-se em técnicas estatísticas e tem o propósito de obter melhorias dos processos, sejam estes administrativos ou produtivos (MONTGOMERY, 2004). Segundo o entrevistado, eles utilizam o *Six Sigma* quando: “...envolve cifras mais altas. Eu estou acompanhando um projeto de *Six Sigma* que foi feito, que deu 344 mil dólares de economia. Um outro, implementado na área produtiva que deu mais de 800 mil dólares de economia. O *Six Sigma*, são projetos de grande monta.” (Entrevista nº 2, Gerente de RH, Fornecedora A).

⁹ O pesquisador fez a seguinte operação matemática, se com R\$ 1 milhão de reais daria para comprar 53 automóveis, essa informação compõem uma das matérias do jornal, o valor de cada automóvel seria de quase R\$ 19 mil, logo ao se dividir os R\$ 16,8 milhões economizados por R\$ 19 mil ter-se-ia a quantidade de 888.

Neste contexto, vê-se com clareza que todas as ferramentas utilizadas pelas empresas para melhorar seus processos produtivos, produtos ou formas de gestão, sempre têm como objetivo maior a redução de custos ou economia para a empresa. A área de recursos humanos, nessa empresa, tem a responsabilidade do *Kaizen*. Os outros dois estão sob a coordenação de um funcionário, o qual compõe a equipe técnica, já descrita anteriormente. Esse técnico se dedica em tempo integral à análise e implementação das propostas de melhoria iniciadas pelos trabalhadores ou pelas áreas.

Na Fornecedora A de autopeças, o único incentivo que é dado ao trabalhador para participar, é quando inicia e coloca em prática algum *Kaizen*, ou seja, quando propõe mudanças na sua área de trabalho. Os prêmios podem ser bonés, mochilas, convites para cinema ou cupom para jantar em algum restaurante local. A empresa considera que já faz parte das obrigações dos trabalhadores, proporem idéias para melhorias em sua área de trabalho. A empresa faz uma seleção dos melhores projetos a cada trimestre, para fazer uma competição interna e, as idéias escolhidas devem ser representadas por peças teatrais, tendo como autores seus mentores e executores. Nesta representação, deve ficar claro, como era e como ficou, depois de implementada a idéia. Aquela idéia considerada a melhor do ano, participará da competição entre todas as unidades fabris brasileiras, a vencedora concorrerá com as vencedoras das outras, da América do Sul e, posteriormente, a vencedora disputará com a melhor de outros continentes. Geralmente, isso ocorre em um país com tradição turística, onde se reúnem os trabalhadores para representarem as melhores idéias / peças teatrais, do mundo, produzidas no interior da empresa. Esse tipo de situação pode ser verificado na fala e experiência do entrevistado, quando afirma que,

a melhor da América do Sul vai para a Europa disputar com outras fábricas do mundo. No ano 2000, nós ganhamos e fizemos nossa reunião na Disney. Eu e os trabalhadores que fizeram o projeto fomos para Disney e ainda ganhamos o 3º lugar a nível mundial. Competimos com pessoal da China, da África do Sul, do México e dos EUA. (Entrevista nº 2, Gerente de RH, Montadora A).

No que diz respeito às formas de recompensas oferecidas aos trabalhadores, o entrevistado dessa empresa de autopeças afirma que,

Aqui a gente entende que o trabalhador já ganha e tem motivação para isso. A gente é contra qualquer tipo de pagamento. A gente pensa que um engenheiro de processos ganha para fazer isso, um técnico de manutenção, já está subentendido que já está na função dele, que ele tem que fazer isso. A gente acha que se pagássemos correríamos o risco de ter uma comercialização de idéias. O cara tem que fazer por que eu dei para ele um curso de *Six Sigma* que custa caríssimo no mercado e ele está sendo valorizado no mercado e na empresa. Aqui em alguns casos o presidente da empresa em nível mundial vem entregar o prêmio para aquele que teve a idéia, idéia que fez a diferença. A gente tem esses mecanismos de reconhecimento de pessoas e não em dinheiro. (Entrevista nº 2, Gerente de RH, Fornecedora A)

A coordenação do programa *Kaizen* é de responsabilidade do gerente de recursos humanos, já o de melhoria contínua, tem uma pessoa, oriunda do chão de fábrica, que se dedica integralmente para coordenar o programa. A responsabilidade dessa pessoa é tornar a unidade fabril adequada ao conceito de fábrica enxuta e limpa, segundo o gerente de recursos humanos entrevistado. Já o *Six Sigma*, possui um responsável, o qual foi formado para tal, ele é chamado de “*Black Belt*”, fez um curso para aprender a lidar com a ferramenta e como obter os melhores resultados. Este profissional fica nessa função por dois anos e, posteriormente, volta a desenvolver suas atividades anteriores. Todos esses programas são originários da matriz. Aqui eles têm autonomia para escolher as formas de implementá-los, porém os objetivos a serem alcançados são determinados pela matriz. Todas as melhorias implementadas estão disponíveis na *intranet* da empresa, logo, se outra unidade fabril tiver interesse em implementar conseguirá visualizar os passos seguidos por aquela unidade onde surgiu a idéia. Nessa empresa, independente do cargo que se ocupa, se operário, técnico ou administrativo/gerencial, todos devem estar envolvidos com os programas de melhoria.

Há uma cobrança por melhoria, da montadora para a qual a fornecedora produz, no sentido de estarem continuamente buscando aperfeiçoar suas atividades, com a finalidade de que o produto seja de melhor qualidade e que seja fornecido com menor preço. Assim,

a montadora está sempre cobrando da gente, mas não temos autonomia para mexer no produto sem autorização deles. Geralmente, a maioria das montadoras, quando nós desenvolvemos alguma melhoria que leva a uma economia, eles repartem com a gente, metade para eles, metade para a gente. No caso da X, eles não têm essa prática, fica só pra eles. (Entrevista nº 2, Gerente de RH, Fornecedora A).

A fornecedora também cobra o mesmo dos seus fornecedores. Assim, a cobrança por melhoria ocorre em cascata, no alto a montadora e na base, as fornecedoras da fornecedora.

Nesta fornecedora de autopeças há uma padronização nos processos produtivos em todas as unidades fabris instaladas no Brasil, segundo a equipe técnica, responsável pelos programas de melhoria contínua. Devida a essa padronização, que ocorre nas plantas que trabalham segundo os princípios do JIT – *Just-in-time*, ou seja, aquelas que estão junto à planta da montadora, todas são muito parecidas. Destacaram que se entrar numa em outro lugar será quase idêntica a daqui, tendo em vista as semelhanças nos procedimentos. Esse sistema:

(...) praticamente padroniza tudo, todos os sistemas de produção de toda planta JIT né, toda planta *jus-in-time*, então o que é que esse sistema é uma cartilha dizendo o que você precisa ter como padrão em toda linha de produção ou qualquer componente para entrega urgente. Lá tá descrito as ferramentas que você tem que ter disponível como as descrições dos processos, fluxo de processos, planos controles, ele te dá uma visão global das ferramentas de melhoria que você pode ter com *Kanban*, 5S, como chama lá, *Kaizen*. Enfim, tudo isso foi montado num pacote, toda planta nova que é montada já chega com esse pacote, aí por isso que todo mundo quando chega numa planta diferente, diferente em qualquer planta da nossa empresa acha que ela tem a mesma cara, o mesmo jeito, só que elas têm o mesmo sistema, isso são sistemas padronizados. (Entrevista n° 9, Equipe Técnica, Fornecedora A)

Neste caso, a equipe técnica é responsável, desde 2000, por tornar a empresa ainda mais voltada à produção enxuta, pois, segundo eles, quando iniciaram essas mudanças alguns perguntavam se a empresa já não tinha esta característica, eles responderam que sim, porém tudo pode ser melhorado, aprimorado. Ficou claro nesse momento que esse é um processo contínuo na empresa, ela nunca se contenta com as alterações que são realizadas no seu dia-a-dia pelas diversas ferramentas de melhoria contínua que utilizam. A equipe foi instruída, naquele ano, a aprofundar as mudanças. Essas mudanças foram resultado de um processo bastante complexo, foi pesquisado em cada planta, o que chamam de Melhores Práticas de Negócios, ou seja, o que cada unidade tem de melhor, a partir de indicadores objetivos. Depois de entenderem como funcionava aquele aspecto naquela planta e transformarem este item numa referência mundial, qualquer planta do mundo, dessa empresa, pode implementar aquela

mudança, com o objetivo de alcançar os resultados propiciados por aquela forma de atuação. Assim, “... é um sistema mundial onde todo mundo enxerga todo mundo...” (Entrevista nº 9, Equipe Técnica, Fornecedora A)

As empresas ajustam seus processos produtivos, promovendo mudanças, com o intuito de adequar-se às exigências da montadora para qual vendem sua produção. É esta que define o ritmo de trabalho, a quantidade produzida, ou seja, está no comando e aquelas que são suas “parceiras” devem seguir fielmente o que for definido pela montadora. Isso se evidencia na afirmação da equipe técnica entrevistada,

...objetivo é trabalhar em função da demanda do cliente, ou seja, eu faço aquilo que o cliente pede, eu trabalho no ritmo do cliente, eu não faço nem a mais e nem a menos e tudo aquilo que eu faço diferente do ritmo dele é desperdício, então se eu consigo ajustar o fluxo pra trabalhar, pra ter o mesmo ritmo do cliente, eu consigo um fluxo plano, um fluxo perfeito né?. (Entrevista nº 9, Equipe Técnica, Fornecedora A).

Na situação descrita acima, fica claro que, quem tem que se adaptar às demandas do cliente, são os trabalhadores, que devem estar disponíveis para trabalharem de acordo com a programação de produção da montadora. A quantidade de horas trabalhadas também é definida pela montadora. Se ela tiver que produzir mais que o esperado, também solicitará, exigirá que seus fornecedores imprimam um ritmo de trabalho mais forte, para darem conta de atender suas necessidades. O ritmo também pode ser mais lento se a produção na montadora estiver abaixo do esperado, ou muito puxado, muito rápido, para compensar paradas ou atrasos anteriores do seu cliente. O trabalhador tem que ter tempo e disponibilidade flexível, para atender à demanda da cliente – a montadora.

Na outra montadora pesquisada, aqui denominada de Montadora B, estão implantando, segundo o entrevistado, um programa para que os trabalhadores dêem idéias de melhorias. Para a área fabril utilizam a terminologia *Kaizen* – melhoria contínua –, com a finalidade de que os trabalhadores propiciem alterações em seus locais de trabalho, no que se refere a processos de trabalho, aperfeiçoamento de equipamentos e ferramentas, com vistas a tornar o trabalho mais ágil e eficaz. Segundo

o gerente de recursos humanos,

Na realidade a gente tem alguns programas que você mexe com uma espécie de competição, então a gente faz lá uma jornada *Kaizen*. Então as equipes propõem idéias de melhorias, elas são avaliadas, mensuradas, classificadas e aí os vencedores disso acabam tendo o direito de passar um dia com a família na fábrica, trazendo a família pra conhecer, ganham um certificado pela participação, reconhecimento e a gente tem feito isso aí seguidamente. (Entrevista nº 3, Gerente de RH, Montadora B)

A premiação para os vencedores é ter o direito de levar sua família para conhecer o seu local de trabalho – a fábrica. Claro que essa visita é coordenada por profissionais da própria empresa, e locais restritos não serão apresentados. Não existe nenhuma premiação em dinheiro ou qualquer tipo de bonificação financeira para aqueles que têm suas idéias premiadas. Há uma premiação para os melhores *kaizens*, a qual consiste no direito de levar seus familiares para uma visita à fábrica e ganham brindes, como bolsas de viagem com o logotipo da empresa. Como forma de não desmotivar os que não são premiados, o informativo diz que: “... independentemente da premiação, todos os *kaizens* são vencedores, pois significam uma evolução positiva, tanto para a empresa, como para os próprios colaboradores.” (MONTADORA B, 2005, p. 16)

No Informativo Interno da Montadora B (2005) há uma entrevista realizada com o presidente mundial da montadora, o qual afirma inicialmente que dará continuidade às prioridades adotadas pelo ex-presidente, são elas “... performance, qualidade e desenvolvimento eficaz, em nível internacional.” (MONTADORA B, 2005, p. 09). O aspecto mais interessante dos relatados, para a presente pesquisa, é a questão da qualidade, a qual está diretamente ligada aos programas de melhoria contínua, os quais nasceram a partir da implantação nas empresas, dos programas de qualidade total e *kaizens*, os quais eram e são ferramentas para se buscar o aumento da qualidade. Na entrevista, o presidente mundial dessa montadora afirma que:

No que tange à qualidade, esta deve ser mantida como exigência constante. Deve continuamente mobilizar nossa atenção, pois o sucesso de um modelo, a reputação da marca e a credibilidade da empresa dela dependem. A qualidade não envolve apenas o produto. É uma exigência que permeia toda nossa empresa. Aplica-se tanta à administração quanto aos processos e serviços. (Informativo Interno da Montadora B, maio/2005, p. 9)

As propostas de *kaizens* vencedoras são as mais variadas possíveis. Passa

pela alteração da disposição de equipamentos para tornar o trabalho mais ágil e confortável para o trabalhador, também existem propostas para o aumento da produtividade ou diminuição da inatividade. Esses aspectos podem ser vistos nos seguintes trechos da matéria do informativo que trata dos grupos que venceram as “Olimpíadas de *Kaizen*”:

Para aumentar a agilidade, a equipe também reuniu todos os armários e suportes em um só local, reduzindo a necessidade de deslocamentos, gerando ainda mais segurança e conforto. (...) Além de conforto na retirada das peças, o posto de trabalho obteve aumento de produtividade de cerca de 15%, com investimento zero. (...) A equipe juntou dois operadores numa mesma função, retirando as pinças de solda do robô que exigiam mais manutenção. Com isso, o posto passou a produzir 30 laterais a mais por dia, diminuiu a inatividade de 39% para 9% e economizou 40% no volume de lixas usadas. (MONTADORA B, 2005, p. 16-17)

Alguns *kaizens* acabam diminuindo o tempo que o trabalhador gastava para realizar uma determinada tarefa, mas o tempo que “sobra” deve ser direcionado para a realização de outras tarefas, tornando a área mais produtiva e rentável. Isso está explícito na seguinte afirmação: “o processo economizou 2,2 mil passos por dia, aumentando a produtividade e gerando a redução de meio minuto em cada operação.” (MONTADORA B, 2005, p. 18).

Contudo, as idéias às vezes não só reduzem o tempo de realização de determinada tarefa, chega até a eliminar uma função: “o *kaizen* permitiu ainda a liberação de um operador, remanejando-o para outra unidade...” (MONTADORA B, 2005, p. 19). Assim, as melhorias servem à empresa sim, aos trabalhadores às vezes, pois no caso descrito, ela acaba afetando negativamente a vida do trabalhador, que usa seu conhecimento para reduzir o número de postos de trabalho. Então, cabem os seguintes questionamentos: melhoria para quem? Quem são os maiores beneficiados com as sugestões dadas pelos trabalhadores? Os exemplos já citados explicitam de forma clara e objetiva que as empresas são as maiores beneficiadas com as melhorias propostas e as vezes os trabalhadores são prejudicados com as idéias sugeridas, direta ou indiretamente. Os programas de Melhoria Contínua estão associados a uma nova lógica na organização do trabalho no chão de fábrica, com vistas a uma maior produtividade e competitividade. Estas exigências, fazem parte do mercado internacional e as empresas vêem o trabalhador como uma fonte rica de conhecimento

que propicia melhorias, a fim de que os seus objetivos sejam alcançados.

Entre uma montadora e suas fornecedoras há uma relação mais que comercial, ou seja, não se limita à compra e venda de componentes ou subconjuntos para os automóveis, a relação passa por outras questões, as quais vincula-se a exigências além da entrega do produto em si, mas em qual prazo, com qual qualidade, em que tempo, entre outros fatores que acabam influenciando a vida dos trabalhadores que atuam nas fornecedoras, esses são alguns pontos que compõem a discussão que se apresenta na seqüência.

2.5 A RELAÇÃO ENTRE MONTADORAS E FORNECEDORAS

Para Leite (2003), o relacionamento entre montadoras e fornecedoras é marcado mais por relações hierárquicas do que por cooperação e parceria, ou seja, há uma subordinação da fornecedora em relação ao ritmo de produção, à qualidade e à logística da montadora para qual a empresa contratada presta serviços. Em seu estudo sobre as relações interfirmas Abreu *et al* (2000, p. 45), realizado na região de Campinas, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul, destaca algumas tendências nessas relações confirmando as posições de Leite,

- a intensificação do movimento de externalização¹⁰/internalização de atividades, tanto auxiliares como produtivas, em todos os níveis da cadeia produtiva, o que implica a redefinição da divisão do trabalho entre empresas;
- a enorme pressão dos clientes no sentido da formalização dos sistemas de qualidade de seus fornecedores, que se traduz em avaliação e auditorias periódicas ;
- a crescente exigência de flexibilidade, ou seja, de capacidade de atender prontamente às freqüentes mudanças na programação dos pedidos de seus clientes.

Há, portanto, por parte da montadora, uma estratégia muito clara na definição e escolha de seus fornecedores, aqueles que se alinharem aos seus objetivos e, principalmente, às suas exigências, terão com certeza vantagens e maiores

¹⁰ Externalização no trabalho de Abreu *et al*. tem o mesmo sentido que é tratado aqui como terceirização, em que as empresas repassam a outras a produção de itens ou contratam prestadoras de serviços.

possibilidades de fazer parte das empresas que prestam serviços, produzem itens ou subconjuntos do automóvel. Sendo que “as empresas-clientes, portanto, parecem interessadas em manter apenas fornecedores que possam oferecer produtos de alta qualidade a preços reduzidos e com flexibilidade suficiente para atender a variações de demanda decorrentes da instabilidade presente nos mercados finais”. (ABREU, *et al*, 2000, p.56)

Há, também, a concorrência entre as fábricas que compõem o grupo da montadora, assim quando uma nova peça, item ou subconjunto está sendo cotado, todas as empresas do grupo localizadas em qualquer lugar do mundo – outros estados, países e até continentes, concorrem para fornecer à montadora. Um exemplo ilustrativo é o caso da Volkswagen-Audi, que noticiou em seu *site* em 23/10/2003, que a fábrica instalada em São José dos Pinhais-PR, foi a vencedora de uma concorrência aberta a todas as suas unidades fabris, para fornecer para o mercado mundial, peças de reposição para o veículo modelo Golf. Isso demonstra de forma clara a presença de uma rede dentro da própria rede e uma concorrência aberta entre unidades fabris da mesma montadora. Nota-se a confirmação nas palavras de Castells (2000, p. 185), ao afirmar que passaram a fazer parte da rede, não só os fornecedores, mas empresas do mesmo grupo que “... concorrem entre si, embora dentro de uma estratégia global comum.” Já o campo geográfico é extremamente difuso, podendo o fornecedor estar dentro do parque industrial da montadora, ser vizinho a essa ou, até mesmo, estar localizado em outro continente. Como colocam Lemos e Ferreira (2004, p. 2), “como regra geral, a inteligência da empresa se mantém centralizada, tanto no que tange às suas decisões estratégicas como à sua capacidade de desenvolvimento tecnológico. A dispersão geográfica tem ocorrido em nível das divisões operacionais, especialmente na esfera da produção material de bens tangíveis”. Quanto à autonomia de uma unidade brasileira em relação à sua matriz, localizada na Europa, ela acaba sendo limitada, devendo cumprir normas, regras e objetivos estabelecidos pela matriz. Isso pode ser observado na fala do gerente de recursos humanos de uma montadora.

...nós como unidade fabril nós temos uma única missão que é produzir carros, conforme um programa estabelecido, conforme objetivos, custos e qualidade pré-consensados, nossa autonomia aqui se limita basicamente, organizar nossos próprios processos para atingirmos metas pré-consensadas, estas metas são consensadas num

processo de “budget” e uma revisão mensal no que tange volume, custos etc. A X tem um grau de autonomia completo para tratamento, atendimento dos mercados latino-americanos, nós somos o carro chefe para atendimento da América latina, desde a Patagônia até a fronteira sul do México. Agora esta autonomia não existe mais quando falamos da exportação para Europa ou Estados Unidos quem manda é a própria matriz, ela é dona desses mercados e chama a gente para produzir carros a serem enviados para esses outros mercados, neste sentido a diretoria do Brasil também está limitada, ela não pode decidir agora já que o câmbio está ruim, ‘eu não vou mais enviar carro para a Europa’, nem pensar, quem decide esse tipo de coisa são eles da matriz. (Entrevista nº 1, Gerente de RH, Montadora A)

Há uma pressão constante das montadoras sobre as fornecedoras, por menor preço, menor prazo para entrega e qualidade dentro dos padrões determinados. Isso tudo traz algumas conseqüências para os trabalhadores das fornecedoras, entre elas, a intensificação do ritmo de trabalho que é determinado pela montadora, o grau de pressão sobre os trabalhadores é elevado, condições de trabalho nem sempre são adequadas – equipamentos, materiais e tecnologia disponibilizada.

A concorrência é livre e aberta entre os fornecedores, quem tiver menor preço – esse item tem grande peso na hora da escolha – maior qualidade e rapidez na entrega dos produtos é que constará da lista de fornecedores escolhidos. Esses três itens são constantemente avaliados pelas empresas clientes, isso tem como conseqüência direta o fato de o fornecedor passar a estar sempre em busca de melhorias no seu processo, nos produtos fornecidos e, para tanto, implementam programas de melhoria contínua. Os outros aspectos que o fornecedor trabalha é na sua forma de gerir seus trabalhadores e otimizar a logística – distribuição dos seus produtos – para que possa continuar mantendo-se à frente dos seus concorrentes. As empresas podem estar localizadas no parque industrial da montadora, em seu entorno, em cidades próximas, no caso brasileiro, em outros estados, em outros países ou até mesmo continentes. Não há limite geográfico para a localização das empresas fornecedoras, o que determinará esse fator é o preço, a qualidade do produto, bem como condições de atender no prazo necessário às necessidades da empresa contratante.

No que diz respeito ao ritmo de trabalho, é a projeção de vendas, a curto prazo da montadora, que determinará se o trabalhador permanecerá oito, dez, doze ou mais horas trabalhando, se terá que disponibilizar seu final de semana à sua empresa para atender aos pedidos feitos pela montadora. Porém, o inverso também é

verdadeiro, se a montadora não consegue vender tudo aquilo que programou, o trabalhador pode ter que tirar férias “forçadas”, a mando da sua empresa, ou ser obrigado a fazer uso do banco de horas como resposta à falta de trabalho, pode até ser demitido, caso a situação não seja passageira.

O grau de pressão sobre os trabalhadores que atuam em fornecedoras das montadoras é constante, pois são cobrados e exigidos por melhor qualidade dos produtos, maior rapidez na entrega, em função do *just-in-time*. Devem atuar também para que os custos sejam mais baixos, contribuindo para a diminuição do preço final do produto – o automóvel. Os parâmetros de qualidade são elevados e há um controle rígido e sistemático que se efetiva pelas auditorias, para se ter certeza de que o que está sendo exigido pela montadora está sendo cumprido pelo fornecedor. O que fica demonstrando na seguinte afirmação: “Nós trabalhamos com JIT (*Just-in-time*), e o ritmo de trabalho é muito puxado e conseqüentemente eu tenho que ter um pessoal saudável a bordo”. (Entrevista nº 2, Gerente de RH, Fornecedor A). Um dado relevante, é que para ter trabalhadores, com disposição física o tempo todo e, para suportar o ritmo de trabalho, essa empresa tem em sua maioria jovens, na sua linha de produção. Possui também, uma sala de fisioterapia em que, de tempos em tempos, o trabalhador tem um intervalo e, com o acompanhamento de uma fisioterapeuta, faz exercícios e submete-se a procedimentos terapêuticos, como por exemplo, ficar com o braço imerso em uma bacia de água gelada por alguns minutos. Tudo isso, com o intuito de que não adoeça e continue produzindo dentro dos padrões exigidos pela fornecedora e, concomitantemente, pela montadora.

A busca pela melhoria, não ocorre somente dentro da empresa, mas se estende aos fornecedores por intermédio das áreas que têm a responsabilidade de interagir com os “parceiros” que produzem peças para os automóveis. Percebe-se com clareza, que todos os que estão envolvidos de alguma forma na produção do automóvel, seja trabalhador da própria montadora ou dos fornecedores, devem buscar continuamente, melhorias. A afirmação de um gerente de recursos humanos de uma das montadoras pesquisadas esclarece essa situação.

Porém, obviamente existe projetos de melhoria no que tange a composição de peças em conjunto com fornecedores. Temos uma área de fato composta por pessoas da qualidade assegurada, da logística, de compras que se chamam “*red ness*”, e essa

equipe visita fornecedores, faz um intercâmbio bem organizado visando a possibilidade da melhoria de produtos, seja um componente de plástico, seja uma injeção eletrônica, coisas do tipo. Melhoria obviamente sempre buscando o melhor custo. (Entrevista nº 1, Gerente de RH, Montadora A)

Outro aspecto, não menos importante, diz respeito às condições de trabalho. As fornecedoras, na busca de reduzir custos, nem sempre oferecem as melhores condições de trabalho, que passam pela tecnologia, máquinas e ferramentas utilizadas, além do próprio ambiente de trabalho que, por vezes, não oferece a devida segurança e conforto para seus trabalhadores. Quanto mais distante o fornecedor estiver da montadora, ou seja, se ele for uma empresa fornecedora de 3º nível, estará em condições no mínimo, diferentes daqueles de 1º nível. Para Lemos e Ferreira (2004, p. 4):

a estrutura da cadeia automobilística, é constituída de fornecedores de 3º nível (fornecedores de matérias-primas, semi-acabados e peças padrão), seguidos dos fornecedores de 2º nível (fabricantes de componentes e autopeças) e, no topo da cadeia de suprimento, estão os fornecedores de 1º nível, encarregados da fabricação de componentes de alta complexidade e da montagem e fornecimento dos subconjuntos e módulos.

As montadoras, quando decidem instalar-se em outras localidades, levam consigo sua rede de fornecedores ou parte deles, pois um dos fatores que tem em consideração para a mudança locacional é a possibilidade de desenvolver fornecedores no local para onde está indo, claro que se esses tiverem preços competitivos e condições de atender as exigências de qualidade impostas pela montadora. Alguns dos seus fornecedores são instalados no seu próprio parque industrial, geralmente aqueles que produzem itens com grau de importância maior para seu produto. Outros itens são importados de outros países onde ela já desenvolveu o fornecedor e conhece a qualidade do produto oferecido e que já a atenda de forma satisfatória.

Neste capítulo, buscou-se discutir as mudanças pelas quais o mundo do trabalho passou, no que se refere a organização e administração utilizada pelas empresas tanto nos processos produtivos, quanto em relação aos trabalhadores. apresentou-se um panorama geral desde o surgimento do taylorismo/fordismo, das alterações sofridas por esse modo de produção, as conseqüências para o trabalhador no

que tange às exigências em relação ao seu perfil. discutiu-se, também, como as novas tecnologias influenciaram a atuação do trabalhador, além de demonstrar que o toyotismo e suas formas de gestão se fazem presentes no interior das grandes empresas na atualidade. para finalizar essa parte inicial do trabalho, descreveu-se como estão organizados os programas de melhoria contínua nas empresas pesquisadas e como é a relação entre montadoras e fornecedoras. a partir dessa visão geral, a discussão a seguir será de cunho teórico. no próximo capítulo, intenciona-se articular alguns conceitos da obra de Bourdieu, com as práticas estudadas nas empresas pesquisadas.

3 O PODER E O CONHECIMENTO NAS EMPRESAS

O objeto de estudo desta pesquisa, como já descrito anteriormente, é entender como as empresas se apropriam do conhecimento do trabalhador por meio dos programas de melhoria contínua e das ações da área de recursos humanos. A discussão de alguns conceitos da obra de Bourdieu deve servir como suporte teórico para se compreender a empresa como um campo, o qual se divide em subcampos, sendo a área de recursos humanos, o que será discutido de forma mais detalhada. Também oferece apoio para refletir sobre as relações que ocorrem como jogos no interior da empresa, entre os trabalhadores e administradores, estes representados tanto pelos profissionais de RH como pelos superiores hierárquicos dos operários, além de permitir conhecer como o volume de capital, determina o poder, no interior dos campos. Finalmente, os conceitos discutidos serão aplicados na avaliação dos modos pelos quais o conhecimento do trabalhador posto a serviço da empresa por meio da participação nos programas de melhoria contínua, possibilita-lhe obter reconhecimento da empresa, dos colegas de trabalho e de sua família. Serão analisados também os pressupostos teóricos apresentados por Norbert Elias para se obter uma visão mais ampla do conceito de poder, bem como a sua relação com o conhecimento que é produzido e utilizado pelos trabalhadores nas relações que mantêm com seus empregadores.

3.1 ESPAÇO SOCIAL, CAMPOS E *HABITUS*

A sociedade, para Bourdieu, é visualizada em termos de uma geografia espacial de relações. Dividido em campos, o que define a posição dos agentes no espaço social é o volume de capital que eles possuem e também a composição desse capital na estrutura das relações entre os agentes. A estrutura do espaço social configura-se por meio de diferentes formas de capital, os quais serão apresentados e discutidos mais à frente.

Para entender os pontos de vista de cada um dos agentes nestes campos, faz-se necessário investigar e analisar a situação no campo, para compreender este ponto de vista a partir do espaço social. Se os pontos de vista de um lado são determinados pelo mundo social, são também determinantes dele, ajudando a fazer e a refazer este espaço, pelo embate dos pontos de vista entre si e ainda entre as perspectivas e concepções particulares ou de grupos. O espaço social não se resume, entretanto, apenas à luta entre os pontos de vista, mas é o lugar onde ocorre a distribuição do capital (econômico, informacional, social) e, claro, dos poderes que os agentes representam. Ocorrem, neste mesmo espaço, as reações práticas em relação ao próprio espaço e o que representam para seus agentes:

O mundo social é, ao mesmo tempo, o produto e o móvel de lutas simbólicas, inseparavelmente cognitivas e políticas, pelo conhecimento e reconhecimento, nas quais cada um persegue não apenas a imposição de uma representação vantajosa de si, como as estratégias de ‘apresentação de si’ magnificamente analisadas por Gottman, mas também o poder de impor como legítimos os princípios de construção da realidade social mais favoráveis ao seu ser social (individual e coletivo, por exemplo, com as lutas sobre os limites dos grupos), bem como à acumulação de um capital simbólico de reconhecimento (BOURDIEU, 2001, p. 228).

O mundo social é objeto de conhecimento para aqueles que dele participam; ao mesmo tempo em que os agentes o produzem, também o compreendem, e isto ocorre de acordo com a posição que nele ocupam. Neste sentido, parece que Bourdieu aproxima-se de Marx, quando este afirma que o sujeito, ao construir, transformar o meio à sua volta, o sujeito também se constrói, constitui-se como homem. É na exploração da natureza pelo homem e na relação com outros homens que ele se constitui como ser dotado de conhecimento, de valores, de uma visão de mundo:

A construção de uma representação coerente do mundo social e da posição ocupada neste mundo obedece às mesmas condições de um modo de vida. A tomada de consciência como a tomada de posse da verdade de sua própria posição nas relações de produção e dos mecanismos sociais que a produzem e tendem a reproduzi-la não é independente da posição ocupada nestas relações e da ação dos mecanismos que a determinam (no sentido duplo). Em resumo, há condições econômicas na tomada de consciência das condições econômicas (BOURDIEU, 1979, p.70).

O processo de aprender e compreender o mundo social se dá como um jogo, e só se encontram em condições de realizar o processo aqueles que dele participam; de outro lado, quem não está efetivamente no jogo – que não faça parte daquele campo – encontrará dificuldades para experimentar e sentir a situação com a mesma intensidade dos integrantes do jogo.

Para Bourdieu (1979), indivíduos ou coletividades, pessoas ou classes e instituições, disputam entre si alguma coisa de interesse comum, como as equipes de jogadores em uma partida de futebol disputam a bola e, taticamente, os espaços no terreno, de modo a propiciar para si melhores oportunidades de marcar um gol e, ao mesmo tempo, neutralizar o adversário. Isso ocorre em todos os campos, sejam eles artísticos, políticos, culturais ou outros quaisquer.

Como as questões que organizam o campo se desdobram em outras questões, e como os grupos, indivíduos e instituições que estão no campo possuem trajetórias, que se aproximam de uns e se afastam de outros, pode-se observar, no interior de cada campo, a formação de subcampos. Um exemplo pode ser encontrado no campo da administração de empresas, que se subdivide nos campos financeiro, de *marketing*, de produção ou de recursos humanos, dentre outros, cada qual com interesses próprios. O interesse maior para cada agente na ação é o controle do campo de jogo. Na área de recursos humanos, por exemplo, o jogo concentra-se em manter formas de poder e controle sobre as políticas de gestão do pessoal, as quais regulam a vida do trabalhador na empresa.

No espaço de uma empresa, existem vários jogos, concomitantes e diferentes, com trajetórias que ora se tangenciam ora divergem. Pode ocorrer que o resultado de um jogo que faça parte de um campo ou subcampo interfira num outro campo e no jogo do qual ele faz parte. Porém, uma das condições para a realização dos jogos é a de que possam ser disputados sem excessiva ingerência de jogadores e resultados de outros jogos. Os jogadores estarão tanto melhor posicionados no campo de jogo quanto mais puderem dispor de maior volume de propriedades de mesmo tipo – ou espécie de capital – ou forem capazes de acionar um volume de capital de diferentes espécies com mais eficiência do que seus concorrentes. O que irá fazer um jogador se destacar e obter bom desempenho é o fato de possuir a espécie de capital,

seja ele econômico, social ou cultural, que naquele jogo tem mais importância.

Em qualquer jogo social, o que mais importa não é vencer definitivamente, mas garantir os meios de dominação, de manter-se no controle da situação, uma vez que o fim do próprio jogo pode significar simplesmente o fim de todos os que dele participam. O importante para os administradores, por exemplo, é manter o poder sobre os trabalhadores, por isso às vezes cedem o necessário para continuar a mantê-los posicionados no jogo em que os trabalhadores estão mais próximos ao pólo dominado, e os administradores, ao pólo dominante:

O campo se particulariza, pois, como um espaço onde se manifestam relações de poder, o que implica afirmar que ele se estrutura a partir da distribuição desigual de um quantum social que determina a posição que um agente específico ocupa em seu seio. Bourdieu denomina esse quantum de 'capital social'. A estrutura do campo pode ser apreendida tomando-se como referência dois pólos opostos: o dos dominantes e o dos dominados. (ORTIZ, 1983, p. 21)

O que importa aos administradores, qualquer que seja o subcampo a que pertençam, é manter o domínio, procurando controlar os espaços de atuação. Para tanto, empreendem iniciativas para que seus objetivos prevaleçam e lançam mão de projetos e formas de gerenciar com o intuito de manter-se no controle do jogo que ocorre entre eles e os trabalhadores. Estes últimos certamente também possuem seu poder de manipulação do capital social, sabem que os outros jogadores precisam deles para manter o jogo e utilizam sua posição, bem como o capital de que dispõem – qualificações e competências – para a manutenção da disputa. Certamente, neste jogo, existem agentes com maior competência, habilidade ou, ainda, com um conhecimento superior das regras, que muitas vezes eles próprios ajudaram a reformular, como é o caso dos administradores, que dominam, na maior parte do tempo. Contudo, os trabalhadores garantem, pela sua participação, a legitimidade do jogo: só há jogo porque existem jogadores dispostos a jogar.

Pode haver mudanças nas regras que comandam os jogos, mas aqueles em posição dominante dificilmente permitem que elas sejam alteradas de forma que ameacem sua posição de dominação daquele campo ou subcampo. Por esta razão, as negociações com os trabalhadores nas empresas são sempre muito bem planejadas

para que o resultado não permita uma inversão entre aqueles que dominam e os que são dominados.

As relações de poder entre os agentes sociais se estabelecem a partir de trocas simbólicas instituídas pelos capitais sociais. Daí que o poder simbólico é “esse poder invisível o qual só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos ou mesmo que o exercem” (BOURDIEU, 1998a, p. 7-8). Para que o poder simbólico exista é necessário que haja relação entre os agentes. Ele não ocorre ao acaso, mas sim nas relações dos agentes presentes no espaço social. Os sistemas simbólicos podem atuar como poder estruturante por serem estruturados, possibilitando a manutenção, mas também a construção da realidade.

Para Bourdieu (1998a, p.10), “os símbolos são os instrumentos por excelência da integração social: enquanto instrumentos de conhecimento e de comunicação”. Por intermédio dos símbolos, os agentes conferem semelhantes sentidos às coisas que os cercam, o que permite uma integração social e moral entre os participantes do espaço social. É o poder material ou simbólico acumulado pelos agentes que determinará como se darão as relações de poder daqueles que fazem parte de um campo. Pois, “é enquanto instrumentos estruturados e estruturantes de comunicação e de conhecimento que os sistemas simbólicos cumprem a sua função política de instrumentos de imposição ou de legitimação da dominação, que contribuem para assegurar a dominação de uma classe sobre a outra (violência simbólica)” (BOURDIEU, 1998a, p. 11).

As trocas simbólicas ocorrem entre agentes que sejam capazes de comunicar-se e compreender-se, dotados dos mesmos esquemas cognitivos. A comunicação é que faz o elo entre os agentes para que haja trocas simbólicas:

As relações simbólicas de força são relações de força que se instauram e se perpetuam por intermédio do conhecimento e do reconhecimento, o que não significa dizer por meio de atos intencionais de consciência: para que a dominação simbólica seja instituída, é preciso que os dominados tenham em comum com as dominantes os esquemas de percepção e de apreciação segundo os quais uns e outros são percebidos reciprocamente; é preciso que eles se percebam tal como se lhes percebe; quer dizer, que seu conhecimento e seu reconhecimento encontrem seu princípio nas disposições práticas de adesão e de submissão as quais, sem passar pela deliberação e pela decisão, escapam à alternativa entre o consentimento e a coerção. (BOURDIEU, 2001, p. 242)

Para Elias (1994), o conceito de sociedade tem algumas semelhanças com o que Bourdieu chama de espaço social. É o que se pode observar pela seguinte afirmação:

E é essa rede de funções que as pessoas desempenham umas em relação às outras, a ela e nada mais, que chamamos 'sociedade'. Ela representa um tipo especial de esfera. Suas estruturas são o que denominamos 'estruturas sociais'. E, ao falarmos em 'leis sociais' ou 'regularidades sociais', não nos referimos a outra coisa senão isso: às leis autônomas das relações entre as pessoas individualmente consideradas. (ELIAS, 1994, p. 23)

Para este autor, em alguns casos só é possível entender comportamentos ou ações individuais se a base do estudo for a interdependência ou a estrutura das sociedades, ou seja, das relações que se formam e mediam entre um e outro, sociedade e indivíduo. Elias busca fugir de duas posições extremas, a atomista e a holista, entendendo que a primeira privilegia o indivíduo como foco de estudo, do qual partiria toda explicação, e a segunda dá ênfase apenas à sociedade na busca de se entender as relações humanas nela inseridas. Para encontrar um ponto de partida medial, o autor propõe uma série de modelos que podem dar conta de esclarecer ou facilitar o entendimento das ações humanas. Acredita que, “deste modo, os processos inerentemente complexos de interpenetração são temporariamente isolados e focados de perto, tornando-se mais facilmente compreensíveis” (ELIAS, 1999, p.79).

Os modelos de jogos propostos por Elias para o entendimento das ações humanas baseiam-se em duas ou mais pessoas que medem forças, ou seja, fundamentam-se no estudo do poder que está presente nas relações humanas, semelhantemente ao que já foi discutido acima sobre a visão do jogo no interior dos campos proposta por Bourdieu. Enquanto o poder, na sociologia clássica e tradicional, é normalmente concebido como posição especial, fixo ou imanente a um determinado lugar no espaço social, para Elias, como para Bourdieu, o poder “constitui um elemento integral de todas as relações humanas” (ELIAS, 1999, p.80).

Destituído, o poder, de um *status* físico ou mesmo material, o que conta nos jogos sociais não é somente as conquistas concretas, mas muito mais o que cada conquista ou vitória pode proporcionar, para o bom desempenho no campo, aos agentes participantes. Assim sendo, o que se busca é, antes, o reconhecimento, a

valorização, o prestígio perante os outros agentes, revertidos em maior capital para a permanência nos jogos a fim de se alcançar novos “prêmios”. Pois, a medida pela qual alguém será reconhecido e valorizado pelos outros agentes demonstra o quanto de capital simbólico ele possui, o que, para Bourdieu, é sinônimo da importância que os agentes têm para o mundo social. O autor explica: “O mundo social oferece o que há de mais raro, a saber, o reconhecimento, a consideração, ou seja, simplesmente, a razão de ser. É capaz de dar sentido à vida, e à própria morte, consagrando-a como sacrifício supremo” (2001, p. 294).

No caso em estudo, as equipes premiadas por terem suas idéias de melhoria julgadas como adequadas por seus superiores hierárquicos, aparecem em fotos estampadas nas páginas da revista interna da Montadora B, todos com bolsas de viagem com o logotipo da empresa, um dos brindes que ganham por participarem da Olimpíada de *Kaizen*. De um lado, o fato de aparecer no informativo interno da empresa, que circula por todos os departamentos, bem como no meio familiar dos funcionários, é uma forma de reconhecimento, uma valorização do trabalhador frente aos seus colegas e familiares, pois há um destaque dos vencedores em relação aos demais. Há um aumento do capital simbólico daqueles que vencem, pois se vêem re/conhecidos pelos colegas, superiores hierárquicos e membros da família.

Os prêmios recebidos pelos participantes de um dos programas da Montadora A, o “Geração de Idéias”, propiciaram-lhes aumento do capital econômico, mas também do capital simbólico. Isso está presente no testemunho de alguns participantes, que constam do jornal interno da montadora. I.C., Mecânico de Manutenção que recebeu prêmio de R\$ 33.400,00 por ter proporcionado, com sua idéia, a redução no consumo de água para a unidade onde trabalha, afirmou: “Aproveitei o prêmio para dar mais conforto para minha família. Juntei o prêmio e algumas economias e comprei um terreno. Agora planejo construir uma casa maior. Com isso, meus filhos ganharão mais privacidade, terão um quarto só para eles” (MONTADORA A, 2004, p. 3). Seu capital econômico aumenta, por receber o prêmio em dinheiro, e seu capital simbólico por ter o reconhecimento da empresa por seu feito, mas também pela distinção obtida juntos aos familiares, pela nova casa advinda com o prêmio.

Em outro testemunho, M.A.M, Engenheiro de Processos que recebeu R\$ 38.100,00 por proporcionar economia à empresa em relação a gastos com impostos na compra de materiais auxiliares, afirmou: “Parte do dinheiro aplicarei em melhorias na minha casa de praia. Outra parte doarei para um asilo. Há cerca de três anos ajudo essa entidade, que hoje abriga 37 pessoas” (MONTADORA A, 2004, p.3). O aumento maior que esse trabalhador terá com certeza se verificará em relação ao seu capital simbólico, pois poderá ajudar ainda mais a entidade que já auxiliava e com isso terá ainda mais reconhecimento num espaço que excede os muros da empresa e o ambiente familiar.

Nem sempre, contudo, o trabalhador se mostra satisfeito com o capital adquirido com os programas de melhoria. Um dos trabalhadores entrevistados diz que o reconhecimento dado em sua empresa àqueles que têm suas idéias implementadas não é adequado – pelo menos não da forma que ele espera. Para ele, o reconhecimento existe, porém não atinge a todos e de maneira satisfatória. Nas palavras do entrevistado: “Eu diria que isso deixa um pouco a desejar – o reconhecimento pessoal – pela idéia idealizada e implementada, mas não por uma falha do gerenciamento local, mas sim pelo contexto onde está, ou seja, pelo tamanho da empresa” (Entrevista nº 5, Técnico de Manutenção, Montadora A). Para esse trabalhador, o reconhecimento deveria estar baseado em dois aspectos: um financeiro, ou seja, aqueles que têm suas idéias implementadas devem receber um valor em moeda corrente; e um de *status* interno, a partir de um reconhecimento por parte dos seus gestores, gerentes e supervisores. Quanto aos tipos de reconhecimento, para ele:

Os dois, os dois têm importância porque você não vai assinar um cheque e jogar na mesa e dizer: ai, valeu, e virar as costas, não é assim que funciona também, então os dois são importantes, a recompensa financeira pode ser através de benefícios né (*sic*), uma viagem, pode ser um bem pra casa, pra família, é algo assim uma coisa *light*, assim né(*sic*). Pelo menos a chefia direta teria essa responsabilidade, essa visão de reconhecer ou tirar do bolso lá um bolo, lá, fazer uma comemoração, um refrigerante. Não acontece, infelizmente não acontece assim. (Entrevista nº 5, Técnico de Manutenção, Montadora A)

Percebe-se nesta fala, a falta que faz, para alguns trabalhadores, a valorização dos laços de sociabilidade no trabalho. Uma atitude aparentemente

simples, mas que para os trabalhadores, é carregada de significados e mostra a necessidade de consideração no ambiente de trabalho.

Para Bourdieu, o capital simbólico, dentre as distribuições possíveis no mundo social, ocorre da forma mais desigual possível, e uma dada importância e valorização dependem dos outros tipos de capital do qual o agente seja possuidor. Há uma luta entre os agentes pelo reconhecimento para serem valorizados, percebidos, para tornarem-se visíveis, admirados e reverenciados. Esta luta “é uma concorrência em torno de um poder que só pode ser obtido junto a outros concorrentes pelo mesmo poder, um poder sobre os outros que deriva sua existência dos outros, de seu olhar, de sua percepção e de sua apreciação, logo um poder sobre um desejo de poder e sobre o objeto desse desejo” (BOURDIEU, 2001, p. 295).

A área de recursos humanos tem como um dos objetivos propiciar o reconhecimento de alguns agentes – trabalhadores – em detrimento dos outros, as formas podem ser as mais diversas possíveis, dentre as quais:

A gente faz quadros com fotos das pessoas que fizeram a melhoria, damos um brinde, damos um jantar pros membros das principais equipes, ingressos pra ir com acompanhante, a mochilinha, o boné, então é de certa forma diferenciar eles dos demais que não estão fazendo nada, valorizá-lo perante as famílias também, correspondência, uma carta de agradecimento então o papel de RH é manter as pessoas motivadas a quererem estar sempre melhorando alguma coisa na empresa. Quanto mais ele conhecer, quanto mais ele tiver bagagem, melhor, mais ele vai contribuir para o resultado da empresa. (Entrevista nº 2, Gerente de RH, Fornecedora A)

Para ocupar os campos de atuação social, o indivíduo o faz a partir de um repertório de símbolos e regras codificadas a partir de sua experiência como sujeito social. Trata-se, conforme a terminologia de Bourdieu, do *habitus*, que pode ser compreendido como o “poder ser” e pode levar a práticas objetivamente ajustadas às possibilidades do campo e do agente, podendo guiar a percepção e a apreciação das possibilidades inscritas na situação presente. *Habitus* é o conjunto de características que são internalizadas ou interiorizadas desde a infância por meio da educação familiar, da escola e das experiências sociais de pessoas ou grupos, na forma de hábitos, maneiras de agir, disposições ou percepções, e que levam os agentes a organizar, de forma natural e muitas vezes inconsciente, sua conduta e suas escolhas.

Desta forma, o *habitus*, como estrutura estruturada e estruturante, é o meio pelo qual os agentes exercem seu poder no espaço social, lembrando que a intensidade deste poder será determinada pelo capital que o agente possui, pois é o produto de um tipo determinado de condição econômica e simbólica. O *habitus* é a presença do passado no presente que torna possível, o porvir no presente.

A subjetividade do trabalhador é resultante de toda sua vivência pessoal e profissional, do conjunto de *habitus* que incorporou nas suas relações sociais, os quais deram e dão suporte para pensar e agir de determinada maneira no mundo. Isso, certamente, não ocorre de forma mecânica ou estática, mas é um processo contínuo e em movimento, em cujo percurso o trabalhador incorpora novos *habitus*, na medida em que se relaciona com outras pessoas no dia-a-dia. Um dos fatores que influenciam de forma significativa na construção e reconstrução desses *habitus* é a vida profissional, pois o trabalhador passa grande parte do seu tempo dentro da empresa e o tempo de convívio é significativo nesse processo.

O que norteia também a ação de um agente é a quantidade e a qualidade da informação que possui ou que esteja disponível nos campos. A ação racional encontra seus limites nos limites da informação e pode ser entendida como

...aquela que converte as melhores conseqüências nas mais prováveis, como produto de uma decisão fundada numa deliberação, logo no exame das conseqüências possíveis da escolha entre diferentes possibilidades de ação, e na avaliação dos méritos das diferentes ações do ponto de vista de suas conseqüências. (BOURDIEU, 2001, p. 268-269).

Já para Elias, a forma ou o modo como os indivíduos se colocam e se comportam é resultado de suas relações passadas ou presentes com outras pessoas, ou seja, há uma interdependência direta entre o ser individual e sua convivência com aqueles que o cercam – os membros da sociedade. Ao falar do indivíduo, Elias afirma que “ele adquire sua marca individual a partir da história dessas relações, dessas dependências, e, assim, num contexto mais amplo, da história de toda a rede humana em que cresce e vive” (1994, p. 31). Logo, não existe sociedade sem indivíduos ou indivíduos sem sociedade; o que há, sim, é um elo entre um e outro de forma que um retroalimenta o outro:

Cada pessoa singular, por mais diferente que seja de todas as demais, tem uma

composição específica que compartilha com outros membros da sociedade. Esse *habitus*, a composição social dos indivíduos, como que constitui o solo de que brotam as características pessoais mediante as quais um indivíduo difere dos outros membros da sociedade. (ELIAS, 1994, p. 150)

Para se entender o indivíduo, tem que se analisar o meio no qual ele está inserido, de quais campos participa efetivamente, quais tipos de capital e em que volume os possui, que posição ocupa na sociedade, quais suas origens, suas relações pessoais e profissionais. Tudo isso permitirá entendê-lo em seu conjunto, em todos os aspectos que influenciam seu jeito de ser, de agir, de pensar, de se relacionar com os demais, bem como sua visão de mundo e sua subjetividade, que é influenciada pelas suas condições de vida, pelo seu trabalho, pelas formas de administração do seu dia-a-dia profissional.

Estas dimensões de atuação, por sua vez, também sofrem influência do trabalhador, o qual não aceita tudo como lhe é apresentado, mas resiste, luta, para não deixar que façam dele um mero recurso, um objeto, mas atua individualmente e em conjunto com seus pares para serem respeitados e valorizados por tudo aquilo que oferecem às empresas. Há, no interior da empresa, uma busca constante por mais poder, tanto do lado dos trabalhadores, quanto dos administradores. Isso é o que se discute a seguir.

3.2 O PODER

Entende-se por poder a condição que tem um agente, ou grupo de agentes que façam parte de um campo, de exercer influência sobre comportamento, ações e formas de pensar de outros agentes. O que determinará o poder de um agente é a quantidade e volume de capital que ele possua em contraposição a outro agente. Assim, quem possuir mais capital, seja cultural, social ou econômico, terá melhores condições de exercer poder sobre outros agentes no campo em que atua, levando-os a agirem de acordo com seus objetivos. A busca por mais poder dá-se constantemente, como um jogo permanente, em que os agentes procuram aumentar seu volume de capital para que tenham melhores condições de participar desse jogo.

Para Bourdieu (2001), as oportunidades – ganhos materiais e simbólicos – não são iguais para todos. O que irá definir e diferenciar a oportunidade que um agente terá em relação a outros estabelece-se a partir do poder que possui, o qual é definido pelo volume e pela estrutura de seu capital e que não se apresenta de forma igual para todos.

Assim, o poder – isto é, o capital, a energia social – comanda as potencialidades objetivamente oferecidas a cada jogador, suas possibilidades e impossibilidades, seus graus de ser em potência, de potência para ser e, ao mesmo tempo, seu desejo de potência que, profundamente realista, está grosseiramente ajustado às suas potências. (BOURDIEU, 2001, p. 265).

Segundo Bonnewitz (2003), Bourdieu vê quatro tipos de capital: o econômico, o cultural, o social e o simbólico, todos presentes nos campos e no espaço social.

O capital econômico é composto de diferentes fatores ligados à produção – terras, fábricas e trabalho – e pela união dos bens econômicos – renda, patrimônio e bens materiais – e determina regras para o controle econômico da sociedade. Os maiores detentores desse capital no sistema vigente em nossa sociedade são os capitalistas, representados, tanto pelos empresários, quanto por aqueles que administram o capital financeiro em bolsas de valores.

O capital cultural diz respeito à totalidade de qualificações intelectuais possuídas pelos agentes, produzidas pelo sistema escolar ou transmitidas pela família. É resultado de toda a formação acadêmica do agente, ou seja, sua escolarização, graduação, pós-graduação, cursos e treinamentos, que lhe permitem deter um conhecimento diferenciado em relação a outras pessoas. No caso do trabalhador, são suas qualificações e competências que compõem seu capital cultural. Um dos entrevistados afirmou que “a qualificação vai ajudar a dar competência para a utilização das ferramentas que a empresa utiliza e também possibilita discernimento. O estudo, vamos dizer assim, permite que a pessoa veja além das fronteiras da empresa, leva você a conhecer outras realidades, não somente da empresa” (Entrevista nº 8, Supervisor de Produção, Montadora B). Esse capital cultural é constituído também da experiência do agente: quanto mais experiência profissional, maior seu capital cultural, o que lhe permite colocar-se de forma mais segura no campo, não se sujeitando

facilmente às injunções de outros agentes. Um dos trabalhadores entrevistados descreve com clareza que sua maior experiência o ajuda a trabalhar com a pressão advinda de outras áreas ou de seu superior hierárquico:

É, eu acho que houve uma melhora na questão da pressão, não que tenha diminuído, mas eu acho que pelo fato de eu ter adquirido mais experiência, então, não que eu tenha ficado mais sabonete né (*sic*), mas você fica esperto né (*sic*). Pois, os caras chegam ali, o chefe, falam uma coisa para você. E você diz: vou ver , vou ver lá, vou ver como posso fazer e aí no passado você ficava mais nervoso né(*sic*). Eles querem sempre uma resposta, uma solução imediata, sendo verdadeira ou falsa, o que você tá falando pra ele você percebe que é o remédio, tem que remediar, você fala que isso aqui é assim, assim, assim e assim, assado e pronto, as vezes não tem nada a ver o que você tá falando mas como você pegou experiência sabe se sair dessas situações de pressão. (Entrevista nº 4, Líder de Equipe, Montadora A)

As posições hierárquicas definidas nos organogramas das empresas são arquitetadas a partir do volume do capital cultural de cada agente: quanto mais capital dessa natureza possuir um agente, melhor a possibilidade de ocupar cargos de maior relevância na empresa, maior poder terá sobre aqueles que estão desprovidos desse tipo de capital ou que não o detenham no mesmo volume que ele.

O capital social, por outro lado, é caracterizado pelo conjunto de relações sociais que tem um indivíduo ou grupo. A manutenção desse capital depende do investimento por parte do agente na manutenção do seu círculo de amizades ou contatos. Encontra equivalente na expressão da “rede de contatos”, que se refere ao número de pessoas que outra conhece e com quem mantém relações de cunho profissional, pessoal ou social, podendo, estas relações, proporcionar-lhe ganhos, não necessariamente de cunho financeiro, mas que possam facilitar o cumprimento de etapas necessárias à consecução de um projeto. Por exemplo, se o trabalhador mantém um bom relacionamento com pessoas de outras áreas ou com seus fornecedores, isso encurtará caminhos quando precisar fazer algo que envolva sua rede de relacionamento.

Finalmente, o capital simbólico corresponde ao conjunto dos rituais – como as boas maneiras ou o protocolo – ligados à honra e ao reconhecimento. Afinal, apenas o crédito e a autoridade conferem a um agente o reconhecimento e a posse das três outras formas de capital. O conceito do capital simbólico permite compreender que as

múltiplas manifestações do código de honra e das regras de boa conduta não são apenas exigências do controle social, mas são constitutivas de vantagens sociais com conseqüências efetivas.

O que definirá a posição ocupada pelos agentes no espaço das classes sociais depende, portanto, diretamente do volume e da estrutura do seu capital. Aqueles que possuem mais capital econômico e cultural (um ou outro) estarão no topo, se considerado o espaço social sob uma perspectiva vertical; no outro lado e em oposição, estarão aqueles que não possuem esses dois tipos de capital ou o possuem em volume insuficiente para o bom desempenho no jogo social. No topo estão, por exemplo, os empresários em oposição aos empregados, ao se considerar o capital econômico. Quanto mais qualificação e maior conhecimento tiverem o trabalhador, mais diferenciar-se-á dos outros que não o possuem no mesmo nível. Para um dos trabalhadores entrevistados, aqueles que propõem melhorias significativas, pelos resultados que proporcionam à empresa, são os trabalhadores que têm conhecimento mais amplo do ambiente empresarial e do processo produtivo como um todo. Ele diz que, se tivesse que dar um conselho para alguém sobre os programas de melhoria contínua, diria o seguinte:

Que ele tirasse um tempo, chegasse mais cedo na companhia, sem receber nada mesmo, mas ele tirasse um tempo pra conhecer o processo, conhecer outras áreas, conhecer a área administrativa, conhecer a área produtiva, mas que ele caminhasse pela empresa e conhecesse todo o processo porque eu percebi que quem coloca grandes idéias no sistema são pessoas que conhecem o processo como um todo e sabem as possibilidades de atalho dentro do processo e isso gera um benefício muito grande, você eliminar caminhos, encurtar caminhos, eliminar custos, isso gera um benefício muito grande pra companhia. (Entrevista nº 5, Técnico de Manutenção, Montadora A)

O poder sobre as oportunidades objetivas que possui um agente determinará suas aspirações, definindo suas projeções para o futuro. Assim, quanto maior o poder sobre o mundo, maiores serão as aspirações vinculadas às suas oportunidades, pois “o poder absoluto não possui regra, ou melhor, tem apenas a regra de não ter nenhuma. Ou pior, tende a mudar de regra conforme a situação ou a seu bel-prazer e em função de seus interesses: cara, eu ganho, coroa, você perde” (BOURDIEU, 2001, p. 281).

O poder, para Elias, não é um “amuleto” que uma pessoa possua e outra não,

mas algo que permeia, que está presente em todas as relações humanas, sendo parte estruturante dessas relações. O autor explica que

aquilo a que chamamos ‘poder’ não passa, na verdade, de uma expressão um tanto rígida e indiferenciada para designar a extensão especial da margem individual de ação associada a certas posições, expressa designativa de uma oportunidade social particularmente ampla de influenciar a auto-regulação e o destino de outras pessoas (ELIAS, 1994, p. 50).

Por isso Elias (1999), propõe analisar as relações humanas pelos modelos de jogos, através dos quais é possível entender as configurações de poder, cujas definições estáveis são substituídas, no modelo, pela força relativa dos jogadores. Ele fala inicialmente em modelos de jogos pela Competição Primária, em que as relações entre dois grupos não possuem regras. Neste tipo de competição a ação de um grupo em relação ao outro acontece no sentido da expectativa que um tem em relação ao que o outro poderá fazer, ou seja, há uma interdependência entre os grupos ou indivíduos e esta ocorre por meio da coerção que um exerce sobre o outro. Assim sendo, um grupo cumpre ou realiza uma função na relação com o outro, entendendo-se o termo “função” como relação de influência entre as partes.

Esta relação acontece no sentido de algo que alguém possui e é requerido pelo outro que não o possui, pelo que se dá uma relação de poder, em que aquele que tem a posse daquilo que é desejado pelas partes exerce o maior poder. A mudança nesta relação só acontecerá se houver mudanças nas estruturas sociais, podendo levar um grupo a contestar o poder de coerção do outro grupo. Isto pode levar a lutas pelo poder ou o conflito pode permanecer latente por um longo período. Para Elias, “hoje em dia, as tensões e os conflitos constituídos deste modo são característicos das funções interdependentes de trabalhadores e empresários, assim como entre grupos de estados” (ELIAS, 1999, p. 85).

As relações que ocorrem no trabalho podem ser consideradas, segundo o modelo de Elias, jogos em que há uma busca constante pelo poder. De um lado, o empresário cria diferentes formas de administrar para manter o controle sobre os trabalhadores; de outro, estes também vivem em busca de maior poder, de conquistar espaço e valor em seu local de trabalho. O meio que o trabalhador tem para conquistar

mais poder é aumentar seu capital intelectual, ou seja, seu conhecimento, sendo por meio dele que consegue destacar-se dos demais, fazer a diferença, ser conhecido na empresa para limites além da sua área e reconhecido como um agente competente no seu meio. É assim que o trabalhador encontra nos programas de melhoria contínua um caminho para conquistar mais espaço e valor. Para isso, tem que participar dos programas, propiciando idéias à empresa, que, uma vez aceitas, conseguem conduzi-lo ao reconhecimento pelos seus. Esta é a discussão que está posta a seguir.

3.3 TRABALHO, PODER E RE/CONHECIMENTO

A relação que existe entre o trabalho e o capital, o qual desde seus primórdios, mudou, alterou suas formas de atuação, suas regras, sempre com o intuito da produção de mais-valia, quase nunca levou em consideração o trabalhador em suas decisões e ações, mas, ao contrário, desprezou suas necessidades, suas vontades, as quais foram ignoradas porque nunca interessaram aos que detinham o poder de escolha e decisão – os capitalistas. Porém, por meio da sua organização, através do coletivo de trabalhadores, muitas situações foram revertidas em favor dos trabalhadores e suas reivindicações foram atendidas, minimizando a exploração que existe do capital sobre o trabalho.

O trabalhador, para Bourdieu (1979), não pode escolher, na maioria das vezes, qual tipo de trabalho realizará; ao contrário, é o trabalho que o escolhe. Ainda que esta afirmação do sociólogo francês tenha sido feita com base em seus estudos na sociedade argelina na década de 1960, ela continua atual, porque na sociedade, pelas condições socioeconômicas que os trabalhadores possuem, não podem escolher em qual ramo ou área atuarão, tendo a grande maioria de sujeitar-se ao que está disponível no mercado para poder sobreviver e subsistir.

Ao discorrer sobre os processos de escolha do trabalhador, Elias (1994, p. 21) afirma que “até sua liberdade de escolha entre as funções preexistentes é bastante limitada. Depende largamente do ponto em que ele nasce e cresce nessa teia humana, das funções e da situação de seus pais e em consonância com isso, da escolarização

que recebe”. Quem terá melhores condições de escolha serão aqueles que possuem maior grau de escolaridade e melhor qualificação técnica, mas isso fica também restrito a um número menor de trabalhadores, haja vista que a maioria não tem acesso ou condições de dar prosseguimento a seus estudos ou buscar, fora da escola, formação complementar técnica que lhe permita ascender profissionalmente.

Para Bourdieu, a experiência do trabalho e o espectro de escolhas possíveis encontram-se entre dois pólos: de um lado o trabalho forçado, que é determinado pela coerção externa, e de outro, o trabalho escolástico, no qual a representação máxima seria a atividade quase lúdica do artista e do escritor.:

Quanto mais afastamo-nos do primeiro, tanto menos se trabalha diretamente apenas por dinheiro e tanto mais ‘o interesse’ do trabalho, a gratificação inerente ao fato de cumprir o trabalho se amplia – assim como o interesse legado aos ganhos simbólicos associados ao nome da profissão ou ao estatuto profissional e à qualidade das relações de trabalho que freqüentemente acompanham o interesse intrínseco pelo trabalho. (BOURDIEU, 2001, p. 247)

Ao se analisar o mundo do trabalho, no decorrer do último século, percebe-se as mudanças pelas quais passou, sendo que no início do século passado havia mais trabalho bruto, pesado e manual, o trabalhador tinha uma jornada exorbitante, chegando a passar mais da metade do seu dia trabalhando, em condições precárias, sem o mínimo de higiene, os locais eram insalubres e apresentavam riscos à vida e à saúde do trabalhador, não que tudo isto inexista hoje, pelo contrário, pode-se ainda encontrar esta mesma situação, porém, em menor número. Graças a lutas de trabalhadores, por meio dos sindicatos, muitas vitórias foram alcançadas e novas estratégias – mesmo que não ainda as ideais – foram colocadas em prática pelas empresas. Entretanto, se de um lado as empresas ofereceram novas condições de trabalho, com jornadas menos abusivas, de outro utilizaram estas novas condições como forma de levar o trabalhador a entregar-se mais ao trabalho, produzindo mais e proporcionando mais lucro ao empresário. Como consequência, “os trabalhadores podem contribuir para sua própria exploração inclusive pelos esforços que fazem para se apropriar de seu trabalho e que os prende a ele por intermédio das liberdades, por vezes ínfimas e quase sempre ‘funcionais’” (BOURDIEU, 2001, p. 248).

Hoje o trabalhador vive para o trabalho, não apenas enquanto está nos limites

físicos da empresa, mas também quando atua em outras esferas da sua existência. Raramente consegue, ao terminar seu expediente, desligar-se, desconectar-se dos problemas enfrentados ou dos desafios que precisa vencer no âmbito profissional, mas carrega isso para sua vida pessoal e familiar, incapaz de estabelecer uma separação entre a vida no trabalho e a vida fora dele, que acabam se confundindo e se entrelaçando. Isso se evidencia numa sugestão presente no editorial do jornal interno de uma das montadoras, que afirma: “Num universo grande, como o dos empregados da X, quantos não serão os Professores Pardais que diariamente saem ou retornam para suas casas com uma idéia nova na cabeça?” (MONTADORA A, 2004, p. 2). Na tentativa de motivar os trabalhadores a estarem atentos a sua capacidade criativa e inovadora, afirma o mesmo jornal: “Se dermos mais atenção para novas idéias, certamente muito mais coisas importantes e interessantes poderão ser postas em prática para melhorar nossas vidas” (MONTADORA A, 2004, p. 2). O termo “nossas vidas” é uma sugestão para a indistinção entre a vida no trabalho e a vida pessoal, como se a empresa e o trabalhador fizessem parte de um único processo, indissolúvel e inseparável. Segundo Carvalho (2002, p. 246),

Instala-se uma nova ordem, na qual todos são clientes, noção que se estendeu ao processo produtivo. Por outro lado, o discurso enfatiza o aspecto pessoal do trabalhador, configurando a relação trabalhador-empresa com algo íntimo, pessoal, pertencente à dimensão de “interioridade”, que, como sabemos, é uma dimensão construída na vida privada. Nesse sentido, percebemos como hoje são cada vez mais tênues os limites entre o mundo do trabalho e o mundo da vida “privada”.

Na verdade, essa união é desejada pela empresa, a qual espera e atua para que seus objetivos possam ser esposados pelos trabalhadores, porém, na hora de dividir os resultados entre as partes que os conquistaram, ele não é nada justo e igualitário. O trabalhador fica com uma parcela mínima, que permite sua sobrevivência, enquanto a empresa se apropria de quase a totalidade, o que lhe permite expandir seus negócios, ser extremamente lucrativa, ou seja, “nossas vidas” é uma forma encontrada por ela, para ludibriar, ou tentar convencer ao menos aqueles que compõem a parte mais importante da empresa, os trabalhadores. O Editorial do Jornal Interno finaliza assim: “o importante é ter idéias que melhorem nossa vida e, mais que

isso, nos tornem melhores.” (MONTADORA A, 2004, p. 2). A frase “nos tornem melhores” dá uma conotação de que as idéias de melhorias propostas pelos trabalhadores os levam a serem melhores como seres humanos, pessoas diferentes daquelas que não contribuem com criações e inovações no seu ambiente de trabalho.

Destarte, os trabalhadores, ao ganharem mais espaço para expor o que pensam e também para agirem, acabam sendo “seduzidos” por estas novas formas de gestão e acreditam que estão sendo beneficiados, quando na verdade, essa é uma das novas maneiras encontradas, pela administração, de aumentar a produtividade, diminuir os custos e, acima de tudo, desestimular os trabalhadores a reivindicarem novos benefícios ou melhores condições de trabalho, acreditando que já os estão recebendo da organização. Deste modo,

as ninharias a que se atêm as pessoas acabam por fazer esquecer todo o resto. (...) As estratégias dos dominantes podem se apoiar sobre o que se poderia chamar o princípio dos grilhões de Sócrates, e que consiste em alternar o reforço do constrangimento e da tensão com o relaxamento parcial, fazendo surgir a volta ao estado anterior como um privilégio, o menor mal como um bem. (BOURDIEU, 2001, p.249-250)

As novas formas e técnicas da administração dão mais liberdade aos trabalhadores para organizarem e executarem suas atividades, os deixam responsáveis pela sua área de trabalho – máquinas e equipamentos – levando-os a aumentar seu bem-estar no local de trabalho, o que leva “... a deslocar seu interesse do ganho externo do trabalho (salário) para o ganho intrínseco.” (BOURDIEU, 2001, p.250)

Bourdieu denomina de “novas estratégias de manipulação” o enriquecimento das tarefas, o estímulo à inovação (presentes nas empresas através dos seus programas de melhoria contínua), os círculos da qualidade, os processos de avaliação permanente e as formas de autocontrole. O autor observa que estas medidas são detalhadamente elaboradas pelas empresas a partir de estudos científicos. Assim, a ciência contribui de forma decisiva para a manutenção da dominação do capital sobre o trabalho, como ocorria no passado, sugerindo novas práticas para velhos objetivos. A Administração, a qual faz parte das Ciências Sociais Aplicadas, é a grande fomentadora dessas novas práticas empresariais, mas não se deve esquecer das engenharias, as quais têm contribuição relevante para as novas formas de organização e administração do

trabalho implementadas pelas empresas. Por isso Bourdieu ressalta que “a ilusão que se poderia ter por vezes de que se ache realizada, ao menos em alguns lugares, a utopia do domínio integral do trabalhador sobre seu próprio trabalho não deve fazer esquecer as condições ocultas da violência simbólica exercida pela nova administração” (BOURDIEU, 2001, p. 250-251) .

Essa dominação começa já na seleção, quando as empresas, na hora de escolher aqueles que serão contratados, devem responder às expectativas dos seus administradores e para tanto buscam pessoas que, conforme as palavras de um entrevistado,

vestem a camisa, apesar das empresas estarem extremamente impessoais. Pessoas que aparentemente façam a diferença em relação à dedicação ao trabalho, que dêem sugestões, pessoas com características de inovação, ambiciosas. Que querem se desenvolver, que querem crescer. Esse é o perfil que chama a atenção da gente. (Entrevista nº 2, Gerente de RH, Fornecedora A).

A dominação e a violência simbólica no interior da empresa ocorrem mediante o uso de manuais que direcionam e regulamentam a ação no espaço empresarial; as punições que sofre o trabalhador quando não corresponde ao que dele é esperado; por meio dos sistemas de remuneração colocados em prática pelas empresas, determinando hierarquias e classes sociais internas; pelo cerceamento da autonomia do funcionário, através do conteúdo dos próprios treinamentos ou cursos e palestras de motivação aos quais é submetido e que, às vezes, pouco acrescentam de significativo à sua subjetividade, dentre tantos outros aspectos. Tudo isso ocorre patrocinado pela área de RH ou tendo-a como iniciadora, função que ela exerce “impondo um trabalho de dissimulação e de transfiguração da verdade objetiva da relação de dominação e (...) as condições estruturais que tornam possível seu exercício” (BOURDIEU, 2001, p. 251).

Para Elias, a possibilidade de um indivíduo tomar uma decisão dependerá dos instrumentos de poder que controle: “A margem individual de decisão é sempre limitada, mas é também muito variável em sua natureza e extensão, dependendo dos instrumentos de poder controlados por uma dada pessoa.” (1994, p. 51)

As formas modernas ou atuais de administração colocadas em prática a partir

dos anos de 1950 nas grandes empresas, em especial as do segmento automotivo, passaram a incentivar maior participação dos trabalhadores no processo produtivo. O que antes era realizado por técnicos especializados passou a ser de responsabilidade dos operários, que, assim, gradualmente, deixaram de executar atividades meramente repetitivas e de cunho puramente mecânico e foram imbuídos da responsabilidade de resolver os problemas da sua própria área, propondo-lhe melhorias, fazendo manutenção em máquinas e equipamentos, procurando reduzir tempo de produção e, com tudo isto, reduzir custos e aumentar os lucros.

Para que essas novas formas de gestão pudessem ser implementadas e que os trabalhadores aderissem às mudanças propostas, as empresas lançaram mão de programas que acolhiam, analisavam e aprovavam, por intermédio dos responsáveis, as idéias e melhorias sugeridas, em troca das quais os trabalhadores poderiam ganhar prêmios – viagens, folgas, dinheiro. Entretanto, talvez a maior recompensa e a que não está descrita nas regras desses programas são os reconhecimentos, a valorização desses trabalhadores perante o grupo e a própria empresa, ou seja, o capital simbólico que se encontra por trás dos benefícios oferecidos em troca da participação. Esse reconhecimento pode se concretizar com medidas como: colocar a fotografia do trabalhador em locais de grande circulação, para que todos possam ver e reconhecer seu valor; conceder-lhe homenagens, recebidas de seus pares ou dos superiores, em eventos onde são premiadas as melhores idéias; e, finalmente, a aparição em veículos de comunicação produzidos pela empresa, que são enviados a todas as suas unidades e departamentos. Como afirma Bourdieu,

o capital simbólico assegura formas de dominação que envolvem a dependência perante os que ele permite dominar: com efeito, ele existe apenas na e pela estima, pelo reconhecimento, pela crença, pelo crédito, pela confiança nos outros, logrando perpetuar-se apenas na medida em que consegue obter a crença em sua existência. (BOURDIEU, 2001, p. 202).

Além dos pontos destacados, também o reconhecimento pode se estender à sua família e, em alguns casos, dependendo da repercussão das idéias apresentadas, até na comunidade da qual faça parte aquele trabalhador, uma das formas que uma montadora idealizou para recompensar ou reconhecer os trabalhadores que dão idéias

de melhoria é levar sua família para visitar a fábrica, uma forma de diferenciá-lo do seu colega, pois ele terá a possibilidade de mostrar aos seus, o local onde trabalha. O capital simbólico é a mola propulsora para que outros também participem desses programas, pois a busca pelo reconhecimento e pela valorização está presente em todos os agentes, ou seja, todos querem ter mais, pois segundo Bourdieu, “... o capital simbólico nos livra da insignificância, como ausência de importância e sentido”.(2001, p. 296)

Percebe-se este ganho no aumento de capital simbólico pela participação do trabalhador nas “Olimpíadas de *Kaizen*” da Montadora B, já descrita anteriormente. Uma das etapas das Olimpíadas consiste em levar os familiares dos grupos vencedores para conhecerem as instalações da fábrica. O informativo descreve o momento de premiação dos vencedores: “Promovida como parte das comemorações das Olimpíadas *Kaizen* deste ano, a operação trouxe grande satisfação também para a X, que abriu suas portas para que filhos e esposas de colaboradores pudessem ver de perto as estruturas do Complexo”(MONTADORA B, 2005, p. 20). A afirmação a seguir é uma demonstração de como o conhecimento do trabalhador lhe propicia o reconhecimento por meio dos programas de melhoria contínua: “Ao meio-dia, colaboradores e familiares almoçaram nos restaurantes das fábricas e ainda receberam o reconhecimento de todos pela conquista do melhor *kaizen* em suas áreas” (MONTADORA B, 2005, p. 20).

Um aspecto relevante em relação ao capital simbólico é que quem mais o possui detém também o poder de reconhecer e consagrar outros que merecem ser conhecidos e reconhecidos. Na empresa o trabalhador passa a ter *status* diferenciado perante os colegas, passa a ser ouvido com mais atenção por seus pares e superiores hierárquicos quando é reconhecido pelas idéias e ações que proporcionaram algum ganho à empresa. Uma das entrevistadas afirmou que o reconhecimento é mais importante que os prêmios oferecidos aos que participam dos programas de melhoria contínua. Segundo ela, “pra eles o mais importante é o teu supervisor chegar assim e dizer parabéns, esse mês a equipe foi a melhor do *Kaizen*, teve mais idéia. Então, o reconhecimento deles é a melhor parte que o brinde, toda empresa, toda qualquer coisa que eles façam lá na empresa eles querem pelo menos o muito obrigado da chefia, o

reconhecimento é o melhor, é o que eles preferem” (Entrevista nº 6, Técnica em Qualidade, Montadora A).

Pode-se claramente identificar nas empresas, não só a institucionalização do poder como forma de controle dos trabalhadores, mas principalmente como medida para que os objetivos empresariais sejam alcançados. Maior poder tem aquele que, sendo dono do capital, constitui a empresa e é proprietário dos meios de produção, pelo que, conseqüentemente os outros – os trabalhadores que só têm sua força de trabalho para vender ao capitalista – subordinam-se ao seu mando e comando. Contudo, o poder não se dá somente nesta instância entre o dono dos meios de produção e o trabalhador, mas acontece também na relação entre os próprios trabalhadores, que, a partir da hierarquização – níveis de cargos diferentes –, submetem-se uns aos outros. Há também uma busca constante pelo poder até por aqueles que ocupam cargos semelhantes ou iguais, busca que nem sempre aparece de forma declarada, mas velada, em que cada um procura, a partir dos seus conhecimentos e das relações com seus superiores hierárquicos, bem como pelos níveis de produtividade obtidos com seu trabalho, impor-se aos demais, querendo ou buscando destaque no grupo de trabalho ou mesmo na empresa como um todo.

Como já observou-se, o poder não está presente em um só lado, pois, se o empresário tem a posse dos meios de produção, o trabalhador, por seu lado, detém o poder pela sua força de trabalho, porque sem ele não há produção. Ainda que se considerem os mais altos níveis de tecnologia, ainda assim, ela foi criada por um trabalhador, sendo colocada em funcionamento por outro e o resultado disso – os produtos – será consumido por outro. Entretanto, considerando-se a situação em estudo, a relação de poder entre empresários e trabalhadores já foi discutida anteriormente e evidentemente fica explícito que o empresário e seus representantes – gerentes – têm maior proporção de poder, em comparação com a dos trabalhadores, os quais orientam suas atividades de acordo com o que é determinado por seus superiores. Para se entender a interpenetração de poder, das relações entre grupos, faz-se necessário analisar ambos os lados, empresários e trabalhadores como “seres humanos ligados uns aos outros no tempo e no espaço” (ELIAS, 1999, p. 87).

Todavia, o sistema capitalista de produção, no decorrer do século passado,

sofreu algumas alterações, ainda que não transformações substanciais, e há algumas décadas tem-se um novo regime, uma nova forma de ver e administrar o capital. Este regime político-econômico, denominado de neoliberalismo, leva as empresas a se ajustarem de forma muito rápida às exigências do mercado, levando-as a lançarem mão de novas práticas e formas de gestão para produzirem melhores resultados aos seus acionistas, os quais

são cada vez mais capazes de impor sua vontade aos *managers*, fixar normas e orientar as políticas em matéria de contratação, de emprego e salário.” E mais “O fundamento derradeiro dessa ordem econômica situada sob o signo da liberdade é, na prática, a violência estrutural do desemprego, da precariedade e da ameaça de dispensa em que isso implica. (BOURDIEU, 1998, p. 161-162)

As práticas organizacionais definidas por seus dirigentes e/ou acionistas, com o auxílio da administração e da área de recursos humanos, sofreram grandes alterações nas últimas décadas, e todas conseguiram êxito no seu objetivo principal de manter as empresas competitivas, atuais, modernas e, acima de tudo, atuando num mercado cada vez mais global, com todas as dificuldades que isso representa. O trabalhador continua sendo a principal parte de todo esse processo, pois sem ele não há produção e igualmente não há consumo. Porém, ele ainda não é plenamente considerado nas decisões dos dirigentes empresariais e assim acaba sofrendo as conseqüências dessas novas práticas, tendo que trabalhar mais, oferecer-se mais à empresa, desgastar-se mais com o intuito de sobreviver e manter seu emprego. O trabalhador não é, como se pode pensar, um “fantoche” na mão do administrador, que faz o que quer com ele; pelo contrário, tem vida própria, têm vontades, valores e, acima de tudo, poder, o qual é posto em prática para defender-se das demandas capitalistas e assim sobrevive, travando batalhas diárias, as quais se não as vence não se deixa vencer e nesse embate sai mais fortalecido para continuar “lutando” para equilibrar as forças entre aquelas que possui e aquelas às quais está submetido.

A empresa é um campo dividido em subcampos, entre os quais se encontra a área de Recursos Humanos, que, como qualquer outra, atua de forma a manter o poder conquistado e buscar continuamente maior poder. A área de RH nem sempre teve

grande importância e valor na constituição e nos objetivos de uma empresa., isso mudou no decorrer da sua trajetória e hoje ela contribui por meio da estruturação de ações voltadas ao alcance do objetivos empresariais, por exemplo, programas que desenvolve ou apóia, com o objetivo de posteriormente apropriar-se do saber e da subjetividade deste operário. Neste sentido o próximo capítulo segue expondo o conceito de trabalho para Marx e discutindo os significados do termo “subjetividade”. Em seguida, apresenta-se a trajetória da área de RH, bem como suas formas de atuação. Finalmente, serão discutidos os conceitos de “qualificação” e “competência”, entendendo-os como formas diferentes de definir as exigências em relação ao perfil do trabalhador na atualidade. As discussões que seguem buscam um entendimento mais claro do jogo de poder que ocorre no espaço de trabalho da empresa contemporânea.

4 TRABALHO, SUBJETIVIDADE E O PAPEL DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

O presente e último capítulo dessa dissertação trata inicialmente do conceito de trabalho para Marx, bem como das implicações da atuação do trabalhador como possuidor e vendedor da sua força de trabalho ao capitalista. A seguir, conceitua-se subjetividade, procurando entendê-la como fator determinado pela realidade na qual o homem está inserido, em especial o trabalhador. Posteriormente, discorre-se sobre as mudanças pelas quais a área de Recursos Humanos passou nas últimas décadas, perfazendo sua trajetória histórica e os papéis e as funções que cumpriu no decorrer do tempo, bem como as atribuições que acumula na atualidade, destacando-se aquelas ações que colaboram de forma decisiva para que os objetivos empresariais sejam alcançados. Ao final deste capítulo, encontra-se uma discussão sobre os termos de “qualificação” e “competência”, as origens desses conceitos e mudanças que sofreram a partir das alterações na forma de organização do trabalho e das novas exigências em relação ao perfil do trabalhador.

O trabalho, para Marx, é a atuação do homem sobre a natureza. Utilizando suas habilidades físicas e intelectuais. O homem age e transforma a natureza e, num processo dialético, transforma sua própria natureza:

Antes de tudo, o trabalho é um processo de que participam o homem e a natureza, processo em que o ser humano, com sua própria ação, impulsiona, regula e controla seu intercâmbio material com a natureza. Defrontando-se com a natureza com uma de suas forças põe em movimento as forças naturais de seu corpo – braços e pernas, cabeça e mãos – a fim de apropriar-se dos recursos da natureza, imprimindo-lhes forma útil à vida humana (MARX, 2003, p. 211).

O que diferencia a produção humana da produção animal é que o homem, antes de executar, planeja, pensa e depois coloca em prática aquilo que estava em sua mente, enquanto os insetos – por exemplo, a abelha e a formiga – trabalham por puro instinto, agindo simplesmente porque estão programados e determinados a executarem determinada tarefa. A vontade do homem fica subordinada ao projeto que havia

planejado, dirigindo sua atenção e seu esforço para transformar em algo concreto o que havia pensado e planejado. É essa capacidade de criação e planejamento que as empresas esperam e estimulam nos trabalhadores, para que a coloquem em prática por meio da sua participação nos programas de melhoria contínua.

O homem, para desenvolver suas atividades laborais, necessita de um objeto sobre o qual será aplicado o trabalho, objeto que, só após esta transformação pelo ato humano, será considerado uma matéria-prima. Para realizar o trabalho em si, o homem necessita de meios para executá-lo; quanto maior o desenvolvimento do processo de trabalho, mais elaborados e desenvolvidos devem ser os meios. Assim, “o que distingue as diferentes épocas econômicas não é o que se faz, mas como, com que meios de trabalho se faz” (MARX, 2003, p. 214). Hoje os meios de produção são altamente sofisticados em empresas que utilizam tecnologia de ponta, como a indústria automobilística, que possui um “arsenal” tecnológico que lhe permite alta produção com número reduzido de trabalhadores.

Dois fenômenos ocorrem quando o trabalhador vende sua força de trabalho: o primeiro é que, o trabalhador produz sob o comando do capitalista ou seus representantes – gerentes, supervisores, coordenadores –, os quais cuidam para que tudo ocorra da maneira mais adequada possível para a instituição empresarial, para que, por exemplo, o trabalhador utilize somente a quantidade de matéria-prima necessária e que manuseie de forma correta os meios de produção; o segundo fenômeno é que o produto do trabalho não pertence ao trabalhador e sim ao capitalista, porque este comprou a força de trabalho e, por decorrência, o que o trabalhador produz lhe pertence. Assim, tem-se que: “O processo de trabalho é um processo que ocorre entre coisas que o capitalista comprou, entre coisas que lhe pertencem” (MARX, 2003, p. 219). Esse é um dos motivos que levam a empresa não só a se apropriar do conhecimento do trabalhador, mas também das melhorias sugeridas por ele; a empresa é proprietária de todo o ganho, seja ele financeiro ou não, que ocorre através das idéias sugeridas pelos trabalhadores. Assim sendo, as mudanças implementadas geram resultados que não são partilhados com os trabalhadores e, quando o são, dificilmente ocorrem de forma justa e igualitária.

No regulamento de um dos programas de melhoria contínua da Montadora

A, está explícito que a empresa será a titular de todos os privilégios referentes a invenções, modelos de utilidade e modelos industriais que sejam criados por meio dos programas de melhoria contínua. Assim sendo, se o trabalhador criar algum instrumento, ferramenta ou produto que pudesse ser comercializado para outras empresas, não terá direito a qualquer participação nos lucros oriundos ou provenientes desta comercialização, limitando-se ao recebimento dos percentuais referentes às economias geradas. O trabalhador “vende” sua idéia por valores que necessariamente não estarão de acordo com o que o mercado pagaria ou com a rentabilidade que poderia ter, caso fosse detentor da patente do produto.

A produção capitalista tem como objetivo principal produzir mercadorias que, além do valor-de-uso (utilidade), possam ter valor-de-troca no mercado e, acima de tudo, que possuam valor maior do que aquele investido na produção – força de trabalho, matéria-prima e meios de produção –, ou seja, o produto também tem que ter valor excedente – mais-valia. Desta forma, o capitalista compra a força de trabalho e dela faz uso para seus objetivos. Primeiramente, como parte da mercadoria produzida pelo trabalhador, resultado da apropriação de energia pela jornada de trabalho. O capitalista paga ao trabalhador o suficiente para sua subsistência, e o tempo restante aplicado na produção constitui a mais-valia. O comprador do trabalho – o capitalista – pagou pela força de trabalho disponibilizada pelo trabalhador ao mercado, e quem compra faz aquilo que lhe é conveniente com o que comprou; neste caso, utiliza a força de trabalho para produzir resultados positivos, mais-valia, em que a energia de trabalho transmuta-se em capital.

O trabalhador, num primeiro momento durante o processo de trabalho, produz mercadorias que possuem um valor e que trazem embutidos os meios de sua subsistência. Num segundo momento do processo de trabalho, gera a mais-valia, denominada por Marx de “tempo de trabalho excedente”. O autor afirma que “a taxa de mais-valia é, por isso, a expressão precisa do grau de exploração da força de trabalho pelo capital ou do trabalhador pelo capitalista” (MARX, 2003, p. 254).

Além da exploração da força de trabalho para produção de mais-valia, com as novas tecnologias introduzidas no interior das fábricas e as mudanças nos processos de produção, diminui-se o tempo de trabalho necessário para custear a subsistência do

trabalhador e, com isso, há mais trabalho excedente, o que leva a maior produtividade e, conseqüentemente, a uma maior taxa de mais-valia, a qual é denominada por Marx, nessa situação, de mais-valia relativa.

O que um trabalhador produz sozinho ou em dupla é menor do que aquilo que é produzido por um conjunto maior de trabalhadores, pois há diferenças individuais, o que leva a uma compensação de forças ou capacidade produtiva, proporcionando maior produtividade. A junção de vários trabalhadores para produzirem uma mercadoria, segundo Marx, leva à cooperação, definida por ele como “a forma de trabalho em que muitos trabalham juntos, de acordo com um plano, no mesmo processo de produção ou em processos de produção diferentes, mas conexos” (MARX, 2003, p. 378). A valorização do trabalho em equipe é um dos marcos da administração contemporânea e as empresas implementam este tipo de trabalho com a finalidade de levar os trabalhadores a unirem seus conhecimentos, habilidades e competências a fim de produzirem cada vez mais.

Assim, tem-se que a jornada de trabalho coletiva produz maiores quantidades de valor-de-uso do que a soma igual de jornadas de trabalho individuais e reduz, desta forma, o tempo de trabalho necessário para a produção de determinado efeito útil. A cooperação entre os trabalhadores leva o capital a comandar, agora não um operário, mas um conjunto deles. Marx destaca que “essa função de dirigir, superintender e mediar, assume-a o capital, logo que o trabalho a ele subordinado se torna cooperativo”. E mais adiante: “O capitalista não é capitalista por ser dirigente industrial, mas ele tem o comando industrial porque é capitalista” (MARX, 2003, p. 384-385).

As formas de exploração do potencial criativo humano, sob a lógica do sistema produtor de mercadorias assumem vários aspectos na divisão social do trabalho, sendo que a cada inovação técnica ou tecnológica, tem-se também uma nova forma de gestão das relações de produção e novas formas do capital continuar explorando o trabalho humano hoje, caracterizada pelo trabalho precário, subcontratado, terceirizado e temporário. Não obstante, os trabalhadores ainda constituem as peças vivas e conscientes do processo de produção objetivado.

A importância de se analisar o trabalho, nos dias atuais, se revela nas

transformações pelas quais este tem passado e no muito que pode ser discutido no âmbito acadêmico, buscando lançar novos olhares sobre algo que continua em movimento e sofre significativas transformações – o mundo do trabalho. Um dos questionamentos em relação ao mundo do trabalho, na atualidade, é como fica a subjetividade do trabalhador, depois das novas formas de administração do trabalho que foram colocadas em prática pelas empresas? Nesse intuito, na seqüência, faz-se uma explanação do conceito de subjetividade e de como a área de Recursos Humanos atua para colocá-la de forma mais profunda e abrangente à disposição dos objetivos empresariais.

4.1 SUBJETIVIDADE

Cabe aqui um questionamento inicial: subjetividade é o oposto de objetividade? Não. Esta resposta direta traz consigo uma série de implicações, pois o que geralmente se pensa é que um termo está em oposição ao outro. Mas não está, ambos mantêm entre si uma estreita relação, pois para que um ocorra faz-se necessário o outro. O subjetivo se forma a partir do objetivo, mas também interage com outros dados subjetivos já desenvolvidos pelo sujeito no decorrer de sua história e da de sua sociedade.

O objetivo, por sua vez, só é concebido pelos processos subjetivos. Assim, o que está ao redor do sujeito passa a existir, passa a ter sentido, significado, depois do contato do sujeito com este objeto, ou seja, o objetivo se transforma pela interação do sujeito com ele. Há uma ligação muito próxima entre sujeito e objeto, em que um mantém com o outro uma relação de interdependência para que ambos coexistam. Assim sendo, a compreensão da subjetividade deve passar pela questão histórico-social, a qual permite quebrar o paradigma, superar a divisão entre interno e externo.

O termo subjetividade pode ser entendido como um complexo de sentidos subjetivos, um sistema processual, plurideterminado e em constante desenvolvimento. O autor González Rey (2002) trabalha com o conceito de subjetividade social, defendendo a tese de que ela é fruto da relação do homem com o meio no qual está inserido. O sujeito concreto determina e é determinado pelas condições materiais e

históricas. Sujeito, para este autor, é considerado um ser ativo, consciente, que se expressa num espaço interativo:

El uso de la subjetividad como sustrato ontológico complejo de los procesos psíquicos nos lleva a comprender estos a través de procesos de relación que tienen como escenario el sujeto psicológico concreto, y las diferentes instancias sociales en las que este se contituyen es constituyente. Los fenómenos subjetivos se definen en un sujeto que actúa de forma permanente en un espacio social subjetivado, que hemos denominado subjetividad social. Lo que define el carácter subjetivo de un proceso o acción, no es su carácter externo o interno, sino el espacio de sentido y significación en que se genera la expresión, espacio que está indisolublemente constituido por la subjetividad individual y social. (GONZÁLEZ REY, 2002, p. 24)

A subjetividade é a constituição da psique do sujeito individual e integra os processos e estados desse sujeito em cada um dos seus momentos de ação social. Simultaneamente, a subjetividade se expressa em nível social como constituinte da vida social, designado como subjetividade social, que não se diferencia da individual por sua origem, senão pelo cenário da sua constituição:

La subjetividad debe ser comprendida como sistema integrador de lo interno y lo externo, tanto en su dimensión social, como individual, que por su génesis es también social, solo que, en lugar de estar inscrita em un espacio social, de cual son parte esencial los individuos que lo constituyen, está inscrita en la historia individual de cada participante, definiéndose como sistema dentro de esa historia. (GONZÁLEZ REY, 1997, p. 40)

Tanto a dimensão interna quanto externa ao sujeito se integram e desintegram de muitas formas, constituindo assim a subjetividade; ou seja, pela interação do que está “dentro” do sujeito – seus valores, sua história de vida, sua experiência profissional, suas vontades – e do que está fora – suas condições materiais, a sociedade da qual faz parte, enfim as condições objetivas da sua vida – forma-se a subjetividade. Desta forma, *“la subjetividad representa la constitución de la historia de relaciones sociales del sujeto concreto dentro de un sistema diferente, con una organización y forma de funcionamiento propios, irreductible a la naturaleza de sus determinantes”*. (GONZÁLEZ REY, 1997, p. 44)

Ao se entender este conceito, complexo e cheio de nuances, parece ser fácil defini-lo, pois a tentativa esbarra em alguns obstáculos que impedem maior clareza.

Porém, compreender o que é subjetividade, em especial no que diz respeito ao trabalhador, permite entender como as mudanças pelas quais passou o mundo do trabalho nos últimos cem anos afetaram este trabalhador e o continuam afetando, pois “a qualificação e a competência exigidas pelo capital muitas vezes objetivam de fato a confiabilidade que as empresas pretendem obter dos trabalhadores, que devem entregar sua subjetividade à disposição do capital”. (ANTUNES, 2003, p. 52)

A área de RH, em conjunto e contando com a colaboração de outras áreas, consegue conduzir essas mudanças no ambiente de trabalho, seja através de palestras motivacionais e treinamentos para desenvolver o trabalho em equipe, seja proporcionando um grau maior de autonomia para os trabalhadores e uma participação mais efetiva nas decisões do seu dia-a-dia. Isso acaba modificando o comportamento do trabalhador, que se dirige a uma atuação mais de cooperação e de colaboração, contribuindo com idéias de melhoria e projetos inovadores. Essa atuação dos Recursos Humanos leva, portanto, a mudanças na subjetividade do trabalhador, na visão que ele passa a ter da sua função, do seu colega de trabalho, do seu chefe, da sua área e, por que não dizer, da empresa e de sua participação nos processos sociais como um todo. Há um trabalho do RH para alterar o comportamento e a cosmovisão do trabalhador. O objetivo é alcançar mudanças no perfil desse trabalhador, menos braçal e mais intelectual e disposto a compartilhar sua subjetividade com a empresa, pois “é preciso incorporar esses trabalhadores de novo tipo, valorizá-los psicologicamente e socialmente, construir uma nova imagem da fábrica e de seu ‘agente de produção’ que, de blusão laranja, mãos limpas, espírito alerta, não tem mais nada a ver com a tradicional imagem do operário”. (GORZ, 2003, p. 70). Essa é a ideologia da área de recursos humanos.

A Montadora B, com o intuito de qualificar seus trabalhadores, mantém a “Escola de Habilidades Básicas”, a qual é um dos instrumentos para implementar o seu Sistema de Produção; ou seja, a empresa tem uma área específica para treinar e desenvolver seus trabalhadores em aspectos que são relevantes aos seus objetivos, no que diz respeito à sua forma de executar as tarefas. “Instituída recentemente, esta modalidade visa aperfeiçoar a destreza e a eficácia dos operadores que, de alguma forma, precisam realizar controles de qualidade em peças e veículos.”

(MONTADORA B, 2005, p. 22)

Os treinamentos aos quais o trabalhador é submetido têm por objetivo ampliar seus conhecimentos, torná-lo tecnicamente capacitado para exercer suas tarefas, modificando também sua subjetividade. Essa subjetividade deve posteriormente ser partilhada com a empresa por meio da sua participação nos programas de melhoria contínua, sugerindo mudanças e alterações em seu local de trabalho.

A seguir, faz-se uma discussão sobre a área de Recursos Humanos, as mudanças que ocorreram em sua atuação durante o último século, quais papéis exerceu no interior da empresa e os objetivos que pretendia alcançar com suas ações. Discute-se também quais as práticas dessa área na atualidade, quais as formas que utiliza para levar os trabalhadores a compartilharem sua subjetividade com as empresas, bem como as conseqüências dessas transformações para os trabalhadores.

4.2 O PAPEL DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

A área de Recursos Humanos desempenha papéis por intermédio daqueles que a representam, ou seja, analistas ou gerentes de recursos humanos. E entende-se que, “ao desempenhar papéis, o individuo participa de um mundo social. A interiorizar estes papéis, o mesmo mundo torna-se subjetivamente real para ele.” (BERGER; LUCKMANN, 1974, p. 103). As ações de RH consistem na objetivação dos papéis por essa área absorvidos no decorrer da sua trajetória. Assim sendo, área de RH, através das atividades que realiza como recrutar, selecionar e treinar pessoas, coloca em prática aquilo que captou como integrante de um sistema maior. Pois os papéis representam a ordem institucional. Como a ordem institucional no sistema capitalista é a produção de mais-valia, o RH é uma das áreas, hoje mais do que no passado, que colabora para que os objetivos desse sistema sejam alcançados, porque “dizer, por conseguinte, que os papéis representam as instituições é dizer que os papéis tornam possível a existência das instituições continuamente, como presença real na experiência de indivíduos vivos.” (BERGER; LUCKMANN, 1974, p. 104)

Mas as objetivações dos papéis da área de RH ocorrem para além de suas

ações, as quais são visíveis e concretas. Ocorrem também por meio das políticas – normas, regras e projetos – instituídas por essa área, as quais se tornam referência para o tratamento dado aos trabalhadores. A seguir discute-se os papéis desempenhados pela área de Recursos Humanos no decorrer de sua trajetória histórica, a qual iniciou-se há mais de um século.

A origem da área responsável pela administração dos trabalhadores está diretamente ligada ao surgimento da Administração Científica, o que remete ao início do século XX, quando Taylor propôs a racionalização dos processos produtivos, a divisão e a especialização do trabalho, a centralização da autoridade com clara definição de linhas de autoridade e responsabilidade, além da preocupação com as regras e a disciplina como modo de manter a ordem e atingir o máximo de eficiência. Para tanto, Taylor investigou novas formas de realização das tarefas para economizar tempo e, com isso, aumentar a produtividade. Deve-se também destacar o papel que Henry Ford, empresário da indústria automobilística, teve na racionalização das tarefas, tendo implementado a segmentação ou parcelização das atividades, colocando o trabalhador em uma posição fixa, em frente a uma esteira rolante. Assim, o trabalhador realizava a mesma tarefa o dia todo e, como consequência, conseguia fabricar maior número de produtos, em menor tempo.

Uma das funções da área de Recursos Humanos – que à época ainda não tinha essa denominação – foi de trabalhar para facilitar a adaptação do homem aos processos de trabalho, reestruturados e reorganizados por Taylor. Segundo Toledo (1985, p. 29), a metodologia taylorista “visa simplificar os movimentos requeridos para execução de uma tarefa, objetivando a redução do tempo consumido e aumentando a utilização da mão-de-obra pouco qualificada”.

Em 1927, Elton Mayo desenvolveu uma experiência no campo do comportamento humano, numa fábrica de lâmpadas num bairro de Chicago, chamado Hawthorne. Esses estudos deram origem à Escola das Relações Humanas da Administração, que, segundo Ribeiro (2003, p. 69), “nasceu da necessidade de corrigir a forte tendência à desumanização no trabalho pela aplicação de métodos excessivamente rigorosos, pautados em estudos científicos aos quais os trabalhadores eram submetidos”. Essa Escola veio se contrapor aos princípios do taylorismo e, pelos

seus estudos, chegou às seguintes conclusões: o fator humano é mais relevante que a racionalização do trabalho para o aumento da produção; e a integração social dos trabalhadores influencia no nível de produção, por isso torna-se importante valorizar e administrar os fatores sociais (relações sociais na empresa) e as expectativas individuais.

O papel do administrador de pessoal, nesse sentido, era de cuidar da relação entre gerência e trabalhador, das condições de trabalho, das relações entre os trabalhadores e de se preocupar com mecanismos que possibilitassem maior motivação dos empregados. Não se pode afirmar que na década de 1930, no Brasil, as empresas já tivessem essas preocupações, tendo em vista que a industrialização por aqui ocorreu posteriormente, duas décadas mais tarde. Porém, essa escola influenciou a atuação dos profissionais responsáveis pela administração dos trabalhadores, inicialmente no seu país de origem e posteriormente em outros.

No Brasil, no início do século passado, o que se tinha da área hoje denominada Recursos Humanos (RH) era uma pessoa, chamada de guarda-livros, que ficava responsável pelo controle do número de trabalhadores, bem como da quantidade de horas trabalhadas para depois calcular o que deveria ser pago aos operários. Assim, sua função era basicamente de controle numérico, não atuando de forma mais abrangente. No Brasil isso perdurou até os anos de 1930. Na visão de Serson (1973, p. 14):

A administração de pessoal se resumia, então, na chamada “Mesa de Colocação”, aonde afluíam os candidatos a emprego; se havia vaga, agregava-se o primeiro que pedisse o serviço, de quem se perguntava o nome para abrir-lhe a folha respectiva no “Livro de Escrita do Pessoal” onde um amanuense operava a contabilidade dos salários devidos. O empregado trabalhava sob as ordens do feitor, do encarregado do pessoal. A dispensa do funcionário ou sua saída voluntária determinavam o “fechamento da conta”. (...) A administração do pessoal apresenta, portanto, nesse período, caráter meramente contábil.

No início do século passado o profissional de RH não era muito especializado e tinha, portanto, como mera responsabilidade o controle do número de trabalhadores que constituía o quadro de pessoal da empresa; além disso, calculava e pagava o que era devido ao operário. Suas atividades eram rotineiras, focadas em controles, bem próximas à atuação do contador.

Posteriormente, no período que vai de 1930 a 1950, denominada de Fase

Legal ou Contabilista, o profissional continuava a fazer os controles necessários para saber a quantidade de trabalhadores e suas horas trabalhadas, mas passou também a ser responsável pelo cumprimento da legislação trabalhista, que no Brasil teve maior relevância com a criação da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), na era Vargas. Desta forma, a preocupação era de que os controles fossem efetuados a fim de cumprir as determinações legais:

Após 1930, com o advento da legislação trabalhista, do Governo Vargas, (...) o administrador de pessoal evoluiu da sua função puramente burocrática, e diríamos, pouco especializada e, mediante o impacto de leis e decretos com caráter social renovador em benefício das classes trabalhadoras, evoluiu para uma função mais especializada. Foi então assumindo gradualmente alguma importância no quadro da empresa, desde que a êle eram atribuídas as funções de recortar, ler e procurar interpretar essas novas leis, específicas na área do trabalho humano e manter o chefe de escritório, contador ou chefe de empresa informado a respeito. Era seu dever, também, a aplicação dessas medidas governamentais, tornando-se pois, gradualmente, “especializado” em questões referentes à nova legislação do trabalho. Ao final desse decênio, o “encarregado do pessoal” teve de se organizar no âmbito interno das empresas, formando a sua Seção. (HOYLER, 1968, p. 52-53)

Cabia, também, ao então Chefe de Pessoal, admitir e fazer com que se cumprissem as leis trabalhistas pelas empresas e trabalhadores, controlando os horários, as condições de trabalho, pagamentos de indenizações, bem como punir aqueles que, porventura, deixassem de cumprir suas obrigações, pois fazia parte de suas atribuições demitir o funcionário. Há, então, uma ampliação na forma de atuação devido à nova realidade: se antes o foco estava no controle de custos com a mão-de-obra, agora voltava-se para o cumprimento da legislação trabalhista, a qual impactou na administração das empresas. Assim, tornou-se necessário, no organograma da empresa, alguém que entendesse dessas leis, como afirma Parente¹¹ (1965), citado por Hoyler (1968, p. 53): “Entre 1943 e 1948, o chefe de pessoal, com raras exceções, não possuía qualquer outro destaque, a não ser aquêle, quase fundamental, de especializado em problemas da aplicação e cumprimento das leis trabalhistas, o que se refletia na própria estrutura e organização dos setores de pessoal”. Isso ocorreu em virtude de, em 1943, ter sido promulgada a CLT, em vigência. Então, “surge a figura do chefe de pessoal, ‘com amplos conhecimentos de legislação trabalhista’, para manter em dia os

¹¹ PARENTE, E. sem título, trabalho apresentado no II Congresso Interamericano de Administração de Pessoal, Caracas, de 2 a 7 de maio de 1965.

registros que a lei exigia, elaborar os necessários quadros e relações, observar a cada passo os mandamentos legais que se tornaram de mais fácil acesso depois da consolidação operada em 1943. A segunda fase histórica da administração do pessoal é, assim, de cunho legislador”. (SERSON, 1973, p. 16)

A denominação de “chefe de pessoal” surgiu em virtude da maior importância dada à função daquele profissional, o qual tinha a responsabilidade pelo cumprimento da legislação trabalhista dentro da empresa, tendo em vista que, se demissões fossem feitas de forma inadequada, ou alguma alteração de função, de local de trabalho, de horário, de remuneração ou de condições de trabalho fossem promovidas aleatoriamente, sem a observância das leis, a empresa sofreria as conseqüências. Essa designação – “chefe de pessoal” – generalizou-se e se firmou com o tempo, passando a ser vista com maior relevância e prestígio.

Após a segunda Guerra Mundial, os sindicatos, especialmente nos Estados Unidos, ganharam força e aumentaram seu poder. Isso levou a mudanças significativas na administração de pessoal, pois, até então, essa área estava mais voltada para o cumprimento da legislação e o controle do trabalhador e de sua disciplina. Com essa nova configuração de forças, entre sindicatos e empresas, a empresa passou a ter que negociar melhores condições de trabalho e benefícios com as entidades representantes dos trabalhadores e assim nasce uma nova terminologia para a área de pessoal: Relações Industriais¹². Porém, no Brasil, isso não ocorreu da mesma maneira que na América do Norte. Conforme afirma Gil,

o movimento das relações industriais expandiu-se a partir da década de 50. Cabe considerar, entretanto, que essas mudanças na administração de pessoal ocorreram em virtude do fortalecimento das organizações sindicais. No Brasil, a criação de departamentos de relações industriais em muitas empresas significou pouco mais do que a mudança no nome da unidade de pessoal, pois na época a pressão dos sindicatos não era muito significativa. (2001, p. 20)

Outro ponto que merece destaque em relação ao período após a Segunda Guerra é que países como os Estados Unidos e alguns da Europa tiveram um grande salto na produção industrial, o que levou a novas necessidades, entre elas a de mão-de-

¹² Serson (1973, p. 18), afirma que “Para designar essa fase mais avançada da administração do pessoal, tem-se feito uso corrente da expressão ‘relações industriais’, duvidosamente convertida do inglês ‘industrial relations’, que vem a ser ‘relações trabalhistas’ ou ‘com o trabalho’; explica-se, assim, o motivo de empresas comerciais terem o que chamam relações industriais com seus empregados”.

obra mais especializada e capacitada. Exigiu-se com isso a aplicação de novas técnicas de recrutamento, seleção e treinamento, além das empresas terem que oferecer melhores condições de trabalho e benefícios para atrair o trabalhador. As novas práticas do chefe de pessoal acabaram se difundindo para outros países, entre eles o Brasil. Parente, acima já referenciado, citado por Hoyler (1968, p. 53), afirma que, “sem dúvida alguma, a experiência externa contribuiu notavelmente para transformar o Chefe de Pessoal, de um especializado em Legislação Trabalhista em algo mais, dando-lhe diversas armas e processos para atender às novas exigências do exercício de suas funções.”

Até por volta de meados de 1960, tem-se o início de uma nova fase, a Técnico / Tecnológica, quando, com a mudança no perfil da indústria brasileira e com a chegada das empresas do segmento automotivo, estas trouxeram consigo novas técnicas de administração de pessoal, saindo de cena o Chefe de Pessoal para a entrada do Administrador de Pessoal, o qual foi incumbido de colocar em prática ou fazer com que fossem implementadas ações voltadas para o treinamento e desenvolvimento profissional e para a definição de cargos e salários. Para Hoyler (1968, p. 66), o conceito de administração de pessoal está voltado para

a prática que visa ao pleno aproveitamento dos recursos humanos, organizando-os para que ofereçam um máximo rendimento social, expresso em eficiência e produtividade da empresa, dentro da maior realização individual, expressa em satisfação pessoal e felicidade ampla. Resumindo, administração de pessoal luta por conciliar os interesses complementares da empresa tal (eficiência, produtividade, lucros etc.) com os do indivíduo (participação, realização e ventura, desenvolvimento e progresso, bem-estar etc.) e vice-versa.

É nessa época também que nasce a terminologia “Administração de Recursos Humanos” propriamente dita, influenciada pela teoria geral dos sistemas voltada à administração de empresas, a qual defende a tese de que a empresa é um sistema, que sofre influências, tanto internas quanto externas. Internamente, é formada por vários subsistemas, como o da produção, o contábil, o administrativo, o comercial etc, e a área de RH compunha mais um dos sistemas da empresa, que também passou a ser visto e subdividido em subsistemas dirigidos para o recrutamento, a seleção, o

treinamento, o desenvolvimento e a remuneração, entre outros. A influência externa diz respeito ao cenário socioeconômico, à concorrência, aos clientes e fornecedores.

Neste momento, pode-se ver que há uma ampliação da atuação da área de Recursos Humanos, quando várias atividades estavam sob sua responsabilidade a fim de contribuir com os objetivos empresariais. Para cumprir seu papel, o RH lançou mão de novas práticas de seleção, utilizando o conhecimento já produzido pela Psicologia e a assistência dos psicólogos, os quais utilizavam testes psicométricos ou psicotécnicos¹³ para avaliar se os candidatos ao emprego possuíam as habilidades necessárias para desempenharem suas funções. A área de RH passou a se preocupar com qualificação da mão-de-obra, com vistas a torná-la mais eficiente e mais produtiva, em criar planos de cargos e salários com o objetivo de reter em seus quadros aqueles profissionais que davam melhores resultados, e lançou mão de ações que pudessem motivar os trabalhadores, tornando-os mais integrados e interessados nos objetivos empresariais.

Entre os anos de 1965 a 1985, considerada a fase Administrativa ou Sindicalista em relação à atuação da área de RH, inicialmente o Estado mantém um grande controle sobre as relações de trabalho e, concomitantemente, sobre os sindicatos, em virtude do golpe militar de 1964. Mas, com o decorrer dos anos, o movimento sindical volta a ganhar força e expressão, pressionando as empresas a atenderem suas reivindicações. O que se tem nesse momento é que, de um lado, os sindicatos pressionam para ver suas reivindicações atendidas e, de outro, isso acaba por fortalecer a área de RH, por ser esta a ponte entre os trabalhadores e as empresas. Desta maneira, a referida área acaba tendo uma atribuição bastante relevante, qual seja, a de tentar minimizar os conflitos entre capital e trabalho. Essa tarefa não é fácil, tendo em vista que, na maior parte das vezes, o que se tem é que os interesses do capital predominam sobre os dos trabalhadores.

A partir da década de 1990, a área de Recursos Humanos passa por algumas remodelações, por diversos motivos, entre eles a abertura da economia brasileira, o que leva ao aumento da concorrência, em virtude da globalização. As empresas – as

¹³ Testes que permitem ao avaliador, restritos em sua aplicação e análise ao Psicólogo, mensurar e obter dados objetivos daqueles que estão em busca de emprego.

grandes, sobretudo – tiveram que passar por fortes processos de reestruturação, quando houve demissões, causando reduções drásticas do quadro funcional e terceirizações de áreas ou atividades não consideradas pelos administradores como essenciais ao negócio da empresa. Uma das áreas que passou por esse processo foi a de RH, que transferiu várias de suas atividades para empresas terceiras, como o recrutamento e a seleção de profissionais e os treinamentos, entre outras. Nesse sentido, quando alguma vaga é aberta, são acionadas as empresas – denominadas de consultorias de Recursos Humanos –, as quais ficam responsáveis pela busca de trabalhadores interessados nas oportunidades de trabalho e realizam o processo seletivo por meio de entrevistas e aplicação de testes psicológicos, de conhecimentos gerais, etc. Aqueles que se saem melhor são encaminhados à empresa solicitante, onde são submetidos, geralmente, a novas entrevistas, e os escolhidos serão contratados pela empresa solicitante ou como temporários pela empresa de consultoria.

No que diz respeito a treinamentos, a área de Recursos Humanos tem a responsabilidade de detectar quais são aqueles importantes para a empresa que representa e, a partir disso, oferecer os cursos e treinamentos com pessoal próprio ou buscar no mercado empresas ou consultores que possam suprir sua necessidade, bem como o local onde eles ocorrerão, que pode ser nas instalações da empresa contratante, da contratada ou optar pela locação de espaços apropriados para esses fins.

Nesse momento, há uma redução do número de profissionais de Recursos Humanos dentro das empresas e uma proliferação em alta escala de empresas especializadas na prestação de serviços. Essas, por serem menores, não oferecem as mesmas condições de trabalho que aquela que lhe repassa os serviços, e é comum nas empresas de consultorias, em especial naquelas especializadas em recrutamento e seleção, que os salários e benefícios sejam menores, se comparados aos dos seus grandes clientes. As possibilidades de crescimento profissional e ascensão a outros cargos, nas consultorias, praticamente não existem. O profissional, se contratado para a área de seleção, permanecerá lá por muito tempo, pois não há grandes possibilidades de movimentação na hierarquia da empresa, tendo em vista sua estrutura enxuta.

Existem consultorias de Recursos Humanos que apresentam diferenciais em relação à maioria, em que o trabalhador, seja da área de recrutamento, de seleção, de

treinamento ou de outra, recebe salário e benefícios de acordo com os padrões de mercado – mas, com certeza, não é a regra. Sabe-se que alguns dos profissionais empregados em consultoria, com destaque para as de recrutamento e seleção, almejam atuar em seus clientes, fato que se repete em grande parte dos trabalhadores de serviços terceirizados, seja da área de Recursos Humanos ou não. Isto porque os funcionários sabem que, de forma geral, as empresas contratantes oferecem melhores condições de trabalho e de remuneração. O grau de pressão sobre os trabalhadores, numa consultoria, é bastante elevado, pois os consultores geralmente atendem a um grande número de clientes diferentes e, para tanto, devem ser bastante flexíveis, para em um momento atender uma indústria do ramo moveleiro, que tem suas peculiaridades, e noutro atender uma empresa de tecnologia, com especificidades próprias. Essa característica de flexibilidade hoje é um requisito para todos aqueles que fazem parte das empresas, desde a área operacional até a gerencial.

Aqueles que conseguiram permanecer como trabalhadores da grande empresa passaram a desempenhar papéis “mais nobres”, deixando de realizar somente atividades operacionais e foram impulsionados a tomar parte nas decisões das empresas. Isso não aconteceu de forma uniforme e rápida, muito menos em todas as empresas. Os profissionais de Recursos Humanos passaram, cada vez mais, a gerenciar. Esse termo remete à condição de autonomia, de liberdade para tomar decisões, implementar ações que julgarem necessárias, ter espaço para expor o que se pensa e condições de colocar as idéias em prática. Todavia, essa não é a realidade de todas as áreas de Recursos Humanos nas empresas, pois elas se submetem aos gerentes e executivos que ditam normas e permitem que sejam colocadas em prática as idéias que possam contribuir para as estratégias empresariais. Neste momento, em que a área de Recursos Humanos passa a fazer parte de outras instâncias da empresa, ela deixa de ser meramente executora e passa a ser considerada estratégica, pois é convidada a atuar para que os objetivos empresariais possam ser alcançados, com a ajuda dos trabalhadores. Gorz, ao discutir as mudanças pelas quais as empresas passaram a partir já da década de 1970, afirma que

a empresa, graças à crise, a exacerbação da concorrência e às mutações técnicas,

transformar-se-ia em um local, não mais de integração funcional, mas de integração social e de desenvolvimento profissional. Tal era, ao menos, a nova ideologia, a ideologia do “recursos humanos”. (...) Reconhece implicitamente que a força de trabalho não é um instrumento como outro qualquer e que sua eficácia e desempenho dependem de fatores que não são calculáveis e não dizem respeito à racionalidade econômica: o clima da empresa, a satisfação no trabalho, a qualidade das relações sociais de cooperação etc. (GORZ, 2003, p. 66-67)

A área de RH passa a atuar de forma diferente, deixando de preocupar-se apenas com as funções e atividades que os trabalhadores desenvolviam na empresa, para ter uma atuação focada na integração do trabalhador com seus pares e com os objetivos da própria empresa, implementando programas que o levem a se sentir mais valorizado como pessoa e menos como instrumento / recurso para a produção de resultados. O RH passa a atuar para fazê-lo sentir-se melhor em seu ambiente e com isso levá-lo a oferecer-se, doar-se além da sua força física. A ideologia do RH é a de atuar em elementos não tangíveis, como a melhoria do clima organizacional, para que ele – o trabalhador – tenha uma percepção positiva das condições objetivas e subjetivas do ambiente de trabalho, como a valorização daquilo que significa para a empresa, qual sua importância, seu valor e suas possibilidades de crescimento profissional, de ocupar novos cargos. Essa atuação diferenciada dos Recursos Humanos quer elevar a satisfação no trabalho e promover a maior qualidade nas relações interpessoais, com vistas a tornar os trabalhadores mais cooperativos e alcançar com isso melhores resultados, tornando a empresa mais produtiva e competitiva. Ainda, segundo Gorz, “a organização pode ser modificada de maneira que os operários gostem do seu trabalho, espossem os objetivos da empresa e mobilizem as reservas de produtividade e de saber que habitualmente reservam para si.” (GORZ, 2003, p. 68)

A afirmação de um gerente de RH deixa claro o desejo da sua área de ganhar mais importância e espaço junto à direção da empresa:

Quero acreditar que os recursos humanos chegue um dia lá, acredito que RH tem um papel importante na determinação da estratégia de uma companhia, de uma unidade, tem certamente empresas onde isso já é mais verdade, aqui na própria X os recursos humanos tem voz ‘*manegement*’, tem voz na reunião da diretoria, faz parte do ‘*plane management*’ e certamente influi nas decisões estratégicas, mas poderia ser um pouco mais, um pouco menos prestador de serviços, um pouco mais de participação estratégica, me agradaria muito. (Entrevista nº 1, Gerente de RH, Montadora A)

Para que esse profissional possa tomar parte nas decisões da empresa, ele não pode mais ficar limitado às atividades operacionais (recrutamento, seleção, folha de pagamento, etc), mas precisa entender de negócios, pensar como pensam os executivos, falar a mesma linguagem, caso contrário não terá espaço nesse novo nicho da área de RH. Em virtude dessas mudanças no perfil desejado para esse profissional, as empresas têm feito novas contratações para ter em seus quadros pessoas com visão estratégica de negócios:

A explicação para essa movimentação toda é a valorização do RH. O que as empresas buscam agora é uma unidade que seja parceira dos negócios, engajada com as outras áreas da empresa, participativa. Ou, para repetir a palavra mais em voga, estratégica. Nos últimos anos, com a importância que se começou a dar ao “capital humano”, tornou-se constrangedor dizer que o profissional de RH na empresa é o homem da folha de pagamento ou o chefe de pessoal. (DINIZ, 2003, p. 75)

As empresas, para alcançarem suas metas e objetivos, têm que administrar seu capital intelectual, ou seja, tomar conta da gama de conhecimentos dos seus trabalhadores. Segundo Lynn¹⁴, citada por Pacheco (2005, p.16), as pessoas de uma empresa são responsáveis

pela transformação de conhecimento em melhorias organizacionais; pela melhoria do relacionamento com clientes; pela fixação dos conhecimentos técnico-metodológicos de que dependem os processos produtivos das empresas, e fundamentalmente, por uma maior integração dos elementos funcionais de uma organização racional .

O conhecimento do trabalhador tem grande utilidade para a empresa, diferentemente do que se pensava no sistema de produção taylorista / fordista, onde o que era mais valorizado era a força física para realizar por horas a fio a mesma atividade. Hoje, com as mudanças pelas quais as empresas passaram, o trabalhador tem que oferecer algo mais que seu corpo para fazer parte da corporação, tem que compartilhar seus conhecimentos com ela, tem que usá-los para obter uma visão mais abrangente da organização, dos processos, dos seus objetivos, e isso é possível por meio dos conhecimentos que possui, que adquiriu com sua educação formal, de cursos

¹⁴ LYNN, B. *Intellectual capital: unearthing hidden value by managing intellectual assets*. Ivey Business Journal, Toronto, jan. feb. 2000.

e treinamentos, pagos por ele mesmo ou pelas empresas nas quais trabalhou. Esse conhecimento, certamente, tem como principal fonte sua experiência de vida e profissional:

Obviamente que o conhecimento é útil. (...) uma maior profundidade do conhecimento do trabalhador, fica fácil dele não enxergar apenas aquela operaçãozinha ou aquelas poucas atribuições que o time tem, mas enxerga mais, enxerga como um todo, como por exemplo, *o business plan*, da nossa empresa, tem bem claro os objetivos econômicos, financeiros, operacionais da unidade fabril que nem nós e como esses objetivos macros se desdramatizam, desencadeiam até o posto de trabalho. É importantíssimo, que alguém que trabalhe com o produto tenha essa visão geral, não esteja limitado à execução simples da sua tarefa. Assim, que ele cometer um erro vai enxergar que este erro vai desencadear uma série de problemas para o futuro. (Entrevista nº 1, Gerente de RH, Montadora A)

Uma das atribuições da área de Gestão de Pessoas (GP), na atualidade, consiste em trabalhar com o desenvolvimento do capital intelectual da empresa por meio da gestão do conhecimento, ou seja, elevar os conhecimentos do trabalhador, encontrar formas de que eles sejam explicitados e objetivados, a fim de proporcionar os resultados esperados. A área de GP é responsável pela estruturação de programas para disseminar informações e conhecimentos pela rede de computadores, a *internet*, ou por meio da *intranet*, rede interna de comunicação da empresa. Para tanto, desenvolve programas de *e-learning* (ensino mediado pela internet), podendo assim atingir um número maior de trabalhadores, com menor custo e maior rapidez. Tem ainda como incumbência a estruturação das chamadas Universidades Corporativas¹⁵, com a finalidade de dar cursos e treinamentos para todos os trabalhadores, desde a área operacional até ao corpo diretivo. Desenvolve e administra programas de bolsa de estudos para cursos universitários, em que a empresa colabora custeando ou subsidiando o valor pago pelo estudante.

A área de GP dá ainda suporte à criação e implantação de programas de melhoria contínua nas empresas, isso foi constatado nas empresas pesquisadas, pois onde a área de GP não era responsável pelo programa servia como suporte para sua execução.

¹⁵ Universidades Corporativas são projetos de treinamento e desenvolvimento humano e organizacional estruturado pela área de Gestão de Pessoas. Geralmente é definido um espaço físico, onde são oferecidos cursos de curta e média duração, não com características de curso superior, mas com o objetivo de preparar os trabalhadores para os cargos que ocupam na empresa ou para aqueles que poderão vir a ocupar no futuro.

Tudo isso, direta ou indiretamente, tem a ver com a questão da gestão do capital intelectual e humano. Certamente, esta ainda não é a realidade da maior parte das empresas brasileiras, mas já o é de poucas que vêm, nesses programas e ações, fortes aliados para tornarem-se mais competitivas. Isso fica claro nas afirmações de Chiavenato, um administrador especialista em Recursos Humanos, cuja visão é amplamente divulgada nos cursos universitários de Administração. O autor afirma que “o capital humano deve ser bem aplicado e desenvolvido. O treinamento é uma fonte de lucratividade, por que aumenta esse capital. Ele enriquece o patrimônio humano da organização. Treinamento é um processo sistemático de melhoria do comportamento das pessoas no alcance dos objetivos organizacionais”. (1999, p. 311)

Leite (2003), entretanto, alerta para nuances não consideradas por Chiavenato e chama a atenção para outras intenções das empresas ao oferecerem cursos e treinamentos aos seus trabalhadores:

Na realidade, boa parte do esforço empresarial direcionado ao treinamento destinava-se a programas comportamentais ou motivacionais, que se caracterizam basicamente pela preocupação em despertar nos trabalhadores uma postura cooperativa com relação às estratégias gerenciais e que não podem ser confundidas com treinamentos destinados a formar trabalhadores mais qualificados. (...) O caráter disciplinador de tais programas era, portanto, evidente e estava presente mesmo nos casos em que os conteúdos relacionados às atitudes vinham mesclados com ensinamentos técnicos ou operacionais. (LEITE, 2003, p. 81-82)

Quanto à qualificação do trabalhador, é preciso, pois lembrar que as empresas organizam treinamentos com a finalidade de que seus funcionários, obtendo mais conhecimentos, tornem-se mais produtivos, adaptando-se às mudanças promovidas pelas empresas e adequando-se a seus projetos e objetivos. Ao trabalhador, cabe sujeitar-se a esses programas, sob risco de sofrer represálias e até mesmo ser demitido. Ele adere, impondo-se sacrifícios para que consiga manter-se atualizado e qualificado. Abaixo, um relato sobre um programa de treinamento desenvolvido por uma das montadoras pesquisadas para qualificar seus trabalhadores e sobre os resultados por ela alcançados:

Nós temos, um projeto interessante que comprova que aqui pelo menos, nessa unidade, nós temos uma boa base no que tange a essas questões de flexibilidade, de

desejo de aprender, nós convidamos todos os nossos trabalhadores para participar de um programa de qualificação, com dois elementos básicos, fora do horário de trabalho, sem remuneração e com contribuição básica pelo próprio trabalhador, eu pessoalmente, achei que ia ser um empecilho, mas ninguém quer investir tempo, sem ganhar, e ainda investir um pouco de dinheiro, fomos surpreendidos pela adesão a esse programa, hoje nós temos 4.200 trabalhadores e 2.000 já estão fazendo parte desse programa. (...) um desses treinamentos aborda a metodologia de resolução de problemas, outro Programa de Melhoria Contínua, outro aborda a Gestão da Produção, e também conceitos da qualidade, etc. (Entrevista nº 1, Gerente de RH, Montadora A).

Uma das formas utilizadas pela Montadora B para oferecer aos trabalhadores mecanismos de auto-aperfeiçoamento é a manutenção de uma biblioteca, considerada pelo RH uma fonte de melhoria das qualificações e competências. Segundo M.D., gerente de Treinamento e Desenvolvimento, “o lugar funciona como um centro de autodesenvolvimento e tem atingido o objetivo de estimular os colaboradores a aprimorarem suas competências” (MONTADORA B, 2004, p. 17). Assim, o RH, além dos programas de treinamento e desenvolvimento, conta com a biblioteca para que os trabalhadores se proponham adquirir conhecimento de própria iniciativa, por meio da leitura de livros e periódicos. O trabalhador tem a responsabilidade de desenvolver-se, de aumentar seus conhecimentos para manter seu emprego ou conseguir ascender profissionalmente.

a nova moeda em voga, capaz de otimizar os lucros, é a capacidade empresarial de cada vez mais agregar valor sob a forma de conhecimento: transformar o capital intelectual dos sujeitos trabalhadores em capital organizacional. Ou melhor, são os próprios sujeitos que têm que ser “competentes” para fazer a autogestão de sua competência. Nesta guerra, é capital ser “competente” na gestão de (suas) competências, em que um novo trabalho ou um trabalho “outro” está em questão. (CARVALHO, 2002, p. 243).

Se, de um lado, há a preocupação da empresa em qualificar seus trabalhadores, de outro, os trabalhadores também demonstram interesse pelos programas e afirmam que os cursos e treinamentos organizados pela área de RH lhes propiciam mais conhecimento e os mantêm atualizados, facilitando-lhes a ascensão profissional. Uma das entrevistadas afirmou:

Eu acho importante se qualificar, eu acho que cada vez mais, não só as empresas, mas em toda área que você vai trabalhar tem que ter qualificação e você tem que estar se atualizando, você não pode ficar parado, e é assim pra quem quer sair da área operacional e quer ir pra outra área, se eu não fizer cursos, não é só porque estou lá há 6,7 anos na empresa que vão me promover. (Entrevista nº 7, Operadora)

de Produção, Montadora B).

Poucas empresas têm uma área de Gestão de Pessoas que pode ser considerada, nos termos já tratados, como Estratégica. Têm-se empresas em todas as fases. Isto vai depender dos interesses daqueles que as administram, o modelo ou as práticas da área, seja de recursos humanos, ou de gestão de pessoas. As mudanças ocorrem somente quando suas atividades estiverem inviabilizando ou atrapalhando os objetivos daqueles que as comandam.

Pode-se aqui considerar a área de RH um campo de jogo, nos termos tratados por Bourdieu, onde se desenvolve um embate constante entre os profissionais da área e os demais trabalhadores. Como vimos, um campo pode ser comparado a um mercado, em que os agentes se comportam como negociadores de seus capitais de atuação. Assim,

efetivamente, um campo pode se conceber como um mercado, com produtores e consumidores de bens. Os produtores, indivíduos dotados de capitais específicos, se enfrentam. A razão dessas lutas é a acumulação da forma de capital que garante a dominação do campo. O capital aparece então, ao mesmo tempo, como meio e como fim. A estrutura do campo, num dado momento da história, mostra a relação de forças entre os agentes. Nesse sentido, o campo é um espaço de forças opostas. (BONNEWITZ, 2003, p. 63-64)

Um campo é um sistema estruturado de forças objetivas, uma configuração relacionalmente dotada de uma gravidade específica, que é capaz de se impor à dos objetos e a todos os agentes que o atravessam. Todo campo reflete as forças externas em função de sua estrutura interna. Um campo social é um espaço de conflito e de concorrência, análogo a um campo de batalha, onde se desenrola um drama de busca pelo monopólio sob uma espécie específica de capital, que é eficiente no interior de sua jurisdição. Há uma concorrência interna, nas empresas, entre os trabalhadores e aqueles que fazem sugestões de melhorias. Um na verdade quer sobressair-se sobre os demais. “Até mesmo entre o pessoal existe uma concorrência. ‘Oh! Eu já tenho tantos projetos’. É o que alguns dizem, querem se destacar”, afirma um Técnico de Manutenção da Montadora A (Entrevista nº 5).

Todo campo se apresenta como uma estrutura de probabilidades, de

recompensas, de ganhos, de benefícios ou de sanções, e os jogos desenvolvidos em seu interior implicam num certo grau de indeterminação. Segundo Bourdieu, cada jogador coloca na “mesa” o seu capital (econômico, cultural, social e simbólico) em busca da vitória. A partir daí, entram em interação forças de múltiplas direções, criando uma malha de relações estruturais entre os jogadores e as regras móveis e fluidas do campo:

Efetivamente, podemos comparar o campo a um jogo (embora, ao contrário de um jogo, ele não seja o produto de uma criação deliberada e obedeça a regras, ou melhor, a regularidades que não são explicitadas e codificadas. Temos assim móveis de disputa que são, no essencial, produto da competição entre os jogadores; um investimento no jogo, *illusio* (de *ludus*, jogo): os jogadores se deixam levar pelo jogo, uma crença (*doxa*), um reconhecimento que escapa ao questionamento (...) e essa *colusão* está no princípio de sua competição e de seus conflitos. Eles dispõem de trunfos, isto é, de cartas-mestra cuja força varia segundo o jogo: assim como a força relativa das cartas muda conforme os jogos, assim também a hierarquia das diferentes espécies de capital (econômico, cultural, social, simbólico) varia nos diferentes campos. (WACQUANT, 1992, p. 61)

Um dos programas de melhoria utilizados pela Montadora A, denominado “PMC ao Quadrado”, é divulgado internamente num *folder* com o seguinte *slogan*: “Precisa-se de idéias. Paga-se bem” (Montadora A, 2005). Essa chamada, esse incentivo do programa traz consigo alguns significados.

O primeiro deles é o de que a empresa reconhece que o trabalhador não deve oferecer somente sua força física à empresa, mas, além disso, deve disponibilizar sua capacidade criativa, sua condição de ser inovador, para transformar tudo o que está a sua volta em algo mais funcional, mais moderno, possibilitando maior rapidez na execução de suas atividades, tornando o ambiente de trabalho menos perigoso aos trabalhadores e fazendo dos produtos mercadorias mais modernas e atrativas, com menor custo de produção, tornando assim a empresa mais competitiva e, claro, mais lucrativa.

O segundo aspecto que chama a atenção no *slogan* é aquele que diz respeito à forma de recompensa, ou seja, a empresa compromete-se a pagar “bem” pelas idéias propostas. “Pagar bem”, aqui, significa reverter um percentual de ganho ao autor da idéia inovadora ou reformadora, depois de calculado o lucro ou a economia obtida pela empresa com a implementação da idéia. Certamente não será o mesmo valor que a

empresa teria de investir se contratasse profissionais especializados para propor melhorias, quando, com certeza, gastaria muito mais em relação aquilo que paga ao trabalhador. Essa forma de reconhecimento financeiro oferecido é a maneira encontrada pela empresa para convencer o trabalhador de que ela está “dividindo” com ele seu capital econômico, o que, aliás, permitirá ao trabalhador diferenciar-se dos colegas.

Quanto aos interesses que orientam os agentes, cabe uma observação, pode existir uma diferença muito grande entre objetivo real e o objetivo declarado. O objetivo declarado normalmente é mais nobre, considera prioritária ou unicamente os interesses e o bem estar da maioria. Já o objetivo real considera os próprios interesses em primeiro lugar, por vezes o único. Assim podem ser vistos os objetivos do RH, aqueles que são declarados, estão vinculados a proporcionar bem-estar ao trabalhador, propiciando condições adequadas de trabalho, salário de acordo com a atividade realizada, benefícios oferecidos, entre outros. E aqueles não declarados, estão ligados a trabalhar para os dirigentes da empresa, no sentido de tornar os trabalhadores mais produtivos e rentáveis além, é claro, de estar interessado em conquistar mais poder e reconhecimento por parte daqueles que administram.

A área de RH atua como centro de controle e reprodução dos valores dos gestores da empresa, pois é aquele departamento que desenvolve manuais de deveres e direitos dos empregados, que pune quando os deveres não são cumpridos, que determina quais tipos de comportamento ou ações serão aceitas ou não dentro da empresa. Ela serve como referencial de conduta, como base para definir limites de comportamentos e ações aceitáveis. O papel do RH, na visão de um dos entrevistados, consiste em “estar sempre desenvolvendo as pessoas, motivando e retendo as pessoas pra que elas desempenhem cada vez melhor seu papel na empresa. Esse é o nosso papel, manter pessoas habilitadas e preparadas pra estar dando um bom resultado para a empresa” (Entrevista nº 2, Gerente de RH, Fornecedora A). Já um dos trabalhadores entrevistados vê na área de RH um centro disciplinador, o que se percebe por esta afirmação: “RH é uma ferramenta muito importante pra você disciplinar o funcionário” (Entrevista nº 4, Líder de Equipe, Montadora A).

Um campo com amplos poderes é a área de RH, pois suas decisões, claro que

com o apoio da direção, podem tornar a vida do trabalhador mais fácil ou não, no interior da empresa. Ela pode defender os interesses dos trabalhadores frente aos seus gestores, pode buscar equilibrar as forças entre eles e os trabalhadores, ou não. Na relação com os trabalhadores a área de RH também gera conflitos, pois para se manter com poder e próximo daqueles que o detêm em maior volume – os dirigentes – ela por vezes pende mais para os gestores do que para os trabalhadores e assim é comum esses últimos oporem-se a ela por perceberem que a mesma não está interessada em suas reivindicações tanto quanto poderia. Mas este embate acaba por fortalecê-la, pois ela serve de ponte e ligação entre a base e o topo hierárquico da empresa.

O programa de melhoria contínua da Montadora A, chamado de “Geração de Idéias”, não se limita à área produtiva, como o “PMC ao Quadrado”, mas pode envolver melhorias também na área administrativa, como redução de custos em geral, racionalização e melhoria de processos produtivos e de produtos, aumento de qualidade, melhoria da segurança no trabalho e conservação do meio ambiente. O regulamento entregue pelo Gerente de RH ao pesquisador na data da entrevista apresenta um aspecto bastante interessante: ele deixa claro que, entre outras coisas que não serão aceitas, estão as idéias relacionadas à política de recursos humanos, como terceirização de serviços, plano médico, transporte, alimentação, remuneração, treinamento, etc. Isso evidencia o poder do RH como campo de forças protegido no interior da empresa, o qual não está sujeito a melhorias visualizadas pelos trabalhadores. Desta maneira, ainda que o trabalhador perceba que algo pode ser alterado, melhorado em relação às políticas de RH, não pode fazer nada a não ser submeter-se ao poder daquele campo, podendo contrapor-se só se organizando com outros trabalhadores ou através do sindicato para pleitear suas reivindicações.

A área de RH, como vimos, no decorrer do século passado ganhou destaque e poder, pela aquisição de novas atribuições, e passou a ser responsável pela administração da vida do trabalhador dentro da empresa. Assim, cada programa ou projeto criado, cada nova forma de agir reverteu em mais poder para a área, mais distinção e mais respeito por parte dos trabalhadores e de seus administradores. O RH é um campo que ganhou ainda mais poder na última década, quando passou a ser tratado como estratégico, com incumbência de participar na formulação dos projetos,

objetivos e planos empresariais, bem como de auxiliar seus gestores para que as metas sejam alcançadas. Com isso, a área de RH acaba se equiparando a outras áreas da linha de frente empresarial, como a financeira, a de planejamento, de *marketing* e de produção, as quais sempre foram consideradas de mais importância dentro da empresa. A área de RH serve ainda como apoio a outros campos, entre os quais o corpo gerencial e diretivo e os técnicos especializados (engenheiros e profissionais da área técnica), pois todos estão em busca de mais capital e dominação no campo. A área de RH, nesse sentido, dá suporte, através de suas técnicas e ações, para que outros campos consigam obter sucesso na relação com os trabalhadores.

Por outro lado, os trabalhadores também têm conquistado mais capital simbólico no decorrer do tempo, por meio de suas reivindicações, pois sabem que sua presença é importante para a empresa, que seu conhecimento lhe interessa, que sua força produtiva é necessária e que afinal de contas é também um consumidor. Os trabalhadores vêem a área de RH como detentora de poder e de superioridade na condição de ser a via para a negociação com eles, por isso há uma luta permanente entre a área de RH e os trabalhadores. De um lado, o RH busca maximizar os lucros da empresa pelas suas práticas, programas e ações voltadas aos trabalhadores e, de outro, os trabalhadores procuram sempre obter ganhos para contribuir com os objetivos da empresa. Mas “aqueles que dominam num campo dado estão em situação de sempre contar com a resistência, a contestação, as reivindicações, as pretensões, políticas ou não, dos dominados” (WACQUANT, 1992, p. 62).

Os trabalhadores e a área de RH agem, então, para manter sua posição e defender o capital simbólico conquistado. Os agentes, no interior de um campo, não buscam apenas ganhos econômicos, mas também agem para conquistar prestígio e reconhecimento dos outros, com o objetivo de ascender na escala de poder dentro daquele campo. A área de RH, ao defender suas posições, com vistas a garantir seu espaço na administração das empresas, está em busca de poder e reconhecimento por parte dos gestores empresariais e das outras áreas limítrofes. Essa busca pelo poder leva-a também, por vezes, a defender mais os interesses dos gestores do que os dos trabalhadores, tendo em vista que os primeiros possuem mais poder que os outros, e quem têm poder tem condições de reconhecer e prestigiar aqueles que não o possuem

no mesmo nível.

O que determinará a posição de um agente num campo é a intensidade de poder ou capital que possui, o que pode ser relacionado aos profissionais de RH frente ao campo da administração ou gestão de empresas, pois, se o RH tem mais força e espaço – por meio dos seus integrantes – dentro de uma empresa, isso é sinônimo de que possui mais poder e por isso é respeitado pelos outros setores e pelos trabalhadores. Esse poder está relacionado às suas funções e atribuições, que, por lhe conferir o domínio sobre as políticas de salários e benefícios, como promoções de cargos e premiações, dão-lhe condições de instituir formas de recompensa e punição, as primeiras para aqueles que se ajustam e trabalham para que os objetivos empresariais sejam alcançados, e as segundas para aqueles que se opõem às determinações e imposições daqueles que administram a empresa.

Por estas e outras razões, os trabalhadores estão em constante embate com a área de RH, tendo como capital disponível para negociar nesse campo seu conhecimento, sua força de trabalho, sua capacidade produtiva, seja ela a que já desenvolve em seu cargo ou função ou venha ela de acréscimo pelas inovações ou melhorias que pode propor à empresa, à sua área ou a produtos, processos e serviços gerais. Se os trabalhadores por vezes atingem seus objetivos, é porque a área de RH sabe que a empresa só pode existir com a presença deles. Contudo, a área de RH tem ao seu lado os dirigentes, que delegam poder, possibilitando que negociem as reivindicações dos trabalhadores. Assim, os profissionais de RH correm pouco risco ou até ganham mais prestígio com os dirigentes, dependendo dos resultados das negociações. Essa situação ocorre em momentos específicos, em especial quando há negociação salarial ou quando os trabalhadores se organizam, seja pelos sindicatos ou em grupos informais, no interior da própria empresa, para fazer reivindicações. O embate é constante e permeia a relação dos trabalhadores com a área de RH o tempo todo, não de forma declarada, nem numa posição de rivalidade, ambos agindo na busca de conquistar mais poder e capital, seja econômico ou social.

O objetivo do jogo no campo de forças social é conservar e/ou acumular o máximo de capital, respeitando as regras. Os indivíduos em posições dominantes optarão por estratégias de conservação; aqueles considerados dominados buscarão

aumentar seu capital. Os jogadores podem também procurar transformar as regras, como criar descrédito sobre a espécie de capital sobre a qual repousa a força do adversário. Por exemplo, o RH pode ameaçar os trabalhadores durante uma reivindicação afirmando que há muitos profissionais disponíveis no mercado; caso não aceitem as condições da direção, poderão ser substituídos. Já os trabalhadores podem mostrar sua força e poder argumentando que a substituição em massa colocaria em risco o próprio funcionamento da empresa.

Assim, os agentes, num campo, atuam tanto para aumentar e conservar seu capital quanto para mudar o que tem valor no jogo. Nas negociações com a empresa, que geralmente ocorrem sob intermédio da área de RH, o trabalhador pode colocar na mesa de negociação (mesa de jogo) seus conhecimentos e sua capacidade de produção, a fim de obter melhor remuneração e salário, pois sua intenção é mostrar seu valor, as posses de capital de que dispõe (conhecimentos e força produtiva), para fazer com que o outro lado da mesa – a área de RH ou o Administrador – possa dar valor àquilo que possui e lhe confira direito a maior participação no capital econômico da empresa, o qual ele sempre recebe em menor quantidade. Assim, “o campo, como estrutura de relações objetivas entre posições de força, sustenta e orienta as estratégias pelas quais os ocupantes dessas posições buscam, individual ou coletivamente, salvaguardar ou melhorar sua posição e impor o princípio de hierarquização mais favorável aos seus próprios produtos” (WACQUANT, 1992, p. 61). Os trabalhadores, para obterem vantagens financeiras na forma de melhor remuneração, devem desenvolver novas competências. Foi o que afirmou um dos entrevistados: “A pessoa tem que seguir uma carreira e tem que adquirir competências; então mesmo para um operador, ele tem que ao longo do tempo se tornar mais competente pra poder solicitar ou requerer um aumento de salário” (Entrevista nº 8, Supervisor de Produção, Montadora B). A nova realidade se opõe a uma regra do passado, quando o capital de valor era o tempo de permanência na empresa e o trabalhador que possuísse maior tempo de casa recebia melhor salário.

O capital cultural só pode ser acumulado por meio do investimento de tempo e dinheiro. No que diz respeito à qualificação e à competência como forma de ascensão hierárquica dos trabalhadores, há uma busca de maior capital cultural por

parte deles, por meio dos cursos de formação oferecidos pelas empresas, pelo mercado ou por curso superior, onde, além do conhecimento, busca-se o diploma que irá posicionar o profissional numa vantagem em relação àquele que não tenha dado continuidade nos seus estudos. Os cursos e treinamentos a que os trabalhadores se submetem são motivados, portanto, pela vontade de aumento do capital cultural, com vistas a alcançar melhor posição, maior destaque em seu campo, o que lhe permite condições mais favoráveis de disputa, levando-o a maior prestígio em comparação com seus pares.

A empresa, de certa forma, incentiva essa “luta” entre os próprios trabalhadores, quando assegura que terão melhores chances de crescimento profissional aqueles que detiverem maior conhecimento. Uma das entrevistadas afirmou que, “então, pra você ter o seu emprego seguro, você tem que estar sempre se qualificando, procurando adquirir conhecimento pra ter algo novo. Pois a empresa, quando tem uma vaga aberta procura preencher a vaga dela com as pessoas que estão aqui dentro da própria empresa estudando”. (Entrevista nº 6, Técnica em Qualidade, Fornecedora A)

O grau de conhecimento que o trabalhador possui pode facilitar sua vida na empresa, tornando-o mais integrado e mais produtivo. Uma das entrevistadas disse que o trabalhador obtém ganhos pessoais ao propor melhoria em seu trabalho, pois, com isso, ele ganha tempo para realizar o que está sob sua responsabilidade: “A empresa ganha o tempo também, mas eles também, porque eles diminuem o tempo de operação deles né(*sic*), então quer dizer que eles têm um tempo a mais pra montar o banco deles, tem um tempo de folga pra tomar um café, pra fazer alguma coisa” (Entrevista nº 6, Técnica em Qualidade, Fornecedora A).

Os trabalhadores, através de sugestões de melhoria, também criam formas de controle para si e para seus colegas. Numa das edições do informativo interno da Montadora B, há uma descrição de um dispositivo, parecido com o *Andon*, já descrito anteriormente, invento que tem como objetivo levar os operadores da linha de produção a perceber o tempo correto do ciclo de produção, para cuja função se cria um indicador luminoso que:

começa a piscar quando está perto do final do tempo de ciclo. Quando passa do tempo, o indicador fica ligado direto. Assim cada operador consegue controlar seu ritmo. Os principais ganhos conseguidos com o indicador foram a melhoria da performance, o aumento do rendimento operacional e o cumprimento da produção diária. (MONTADORA B, 2003, p. 09)

É o trabalhador usando seu conhecimento para colaborar com a empresa em seus meios de controle sobre ele mesmo, levando-o a trabalhar num ritmo mais cadenciado, a fim de não prejudicar as próximas etapas do processo produtivo, e aumentando, com isso, a produtividade, por aproveitar melhor o tempo e eliminar as porosidades.

De outro lado, o conhecimento nem sempre é uma garantia ao trabalhador de melhoria no seu padrão de carreira, pois não há oportunidade de crescimento profissional para todos dentro da empresa, não há a possibilidade de promoção para todos aqueles que atingem determinado grau de escolaridade ou que desenvolvem qualificações e competências. Os espaços para crescimento, na atualidade, são menores que no passado, pois houve uma grande redução dos níveis hierárquicos e as empresas trabalham com quadros de pessoal cada vez mais reduzido. Segundo uma entrevistada, “tem que sair alguém, pra outra pessoa entrar”. (Entrevista nº 7, Operadora de Produção, Montadora B)

Por outra via, o conhecimento, se, de um lado, pode servir ao trabalhador para alavancar seu crescimento, de outro, pode ser um fator impeditivo desse mesmo crescimento. Isso se confirma na afirmação de um dos gerentes de Recursos Humanos entrevistado:

Às vezes, o conhecimento até atrapalha, porque aquele que se formou em engenharia, já não quer ficar 8 horas por dia parafusando uma peça, trabalhar na carroceria, fazendo rodízio num dia, parafusando outro dia, etc, isso não é compatível com o tipo de conhecimento que ele adquiriu ao longo de sua trajetória estudantil. (Entrevista nº 1, Gerente de RH, Montadora A).

Além disso, a escola tende a manter as diferenças sociais preexistentes. Terá direito às melhores escolas aqueles que forem originários de famílias com capital cultural e econômico mais elevados, o que possibilitará diferenciar-se no campo em que se desempenhará, na profissão que escolher ou na área que optar para atuar. A escola/universidade à qual o agente tiver acesso contribuirá na diferenciação que

conseguir em relação aos outros. Os trabalhadores que são originários da escola pública, as quais em sua maioria possuem qualidade inferior às grandes e renomadas escolas particulares de ensino fundamental e médio, têm uma defasagem no espaço que conquistam e nos campos dos quais farão parte. É uma concorrência em níveis diferentes, pois alguns tiveram acesso ao capital intelectual de forma mais incisiva do que outros. Assim, os primeiros terão condições de ocupar postos de comando nas empresas, enquanto os outros, provavelmente, terão que se submeter aos privilegiados, no ganho do capital. Para mudar essa situação, o trabalhador procura continuamente fazer cursos, participar de palestras, pagar um curso superior para ter mais capital cultural e com isso ter novas possibilidades de carreira.

Os trabalhadores, ao aumentarem seu capital cultural, por meio da educação formal ou de cursos e treinamentos oferecidos pela empresa, podem ganhar mais poder, tendo mais força no embate com os colegas que participam do mesmo campo ou de outros campos, como o de RH, por exemplo. Logo, o conhecimento técnico ou geral torna o trabalhador mais preparado e com mais “força” para participar do jogo presente em seu campo. Um dos trabalhadores entrevistados deixa evidente, numa fala, que o conhecimento lhe permite negociar com a empresa numa posição mais confortável, por ter mais conhecimento técnico, adquirido por meio dos cursos que fez e da sua formação acadêmica. Ele afirmou que,

Acredito que é muito importante estudar, eu só consegui crescer dentro da X devido a apresentar algo a mais do que os meus colegas, esse algo mais seria a experiência e o conhecimento, o conhecimento pode ser adquirido numa sala de aula, experiência por muitas vezes não, tem que vivê-las, mas com o conhecimento você pode chegar a negociar melhor aquele termo, fechar bem ou fechar mal, então ai faz a diferença, com a experiência você não consegue ter a segurança que vai chegar à negociação e ah, eu vou fechar bem, você tem como comprovar, você tem subsídios pra chegar e negociar um salário, uma boa colocação na empresa. Isso quem permite é o conhecimento. E pra me manter nessa posição que eu tenho hoje foi fundamental eu estar estudando, ter voltado ao estudo, então a faculdade que eu faço hoje ela literalmente garante minha posição na empresa. (Entrevista nº 5, Técnico de Manutenção, Montadora A).

Porém, se o trabalhador adquire conhecimentos que não são interessantes à empresa ou desenvolve competências que não são valorizadas, isso não lhe confere mais poder, pois cada campo traz consigo suas próprias especificidades e valorações

que também são únicas: “Um capital ou uma espécie de capital é o que é eficiente num campo determinado, ao mesmo tempo como arma e como entrada em luta, o que permite ao seu detentor exercer um poder, uma influência, portanto, existir num campo determinado, em lugar de ser uma simples ‘quantidade negligenciável’.” (WACQUANT, 1992, p. 58)

O RH é uma fração dominada da classe dominante, daqueles donos do capital econômico investido na produção de bens e serviços por meio das empresas. Mas também exerce influência e poder de dominação sobre outros dominados como ele, no caso, os trabalhadores, pois são os representantes diretos dos empresários para as negociações e relacionamento com os empregados.

Não mudaram apenas as denominações da área de RH, que foram várias no decorrer do tempo. Os trabalhadores passaram também a ser chamados de colaboradores ou parceiros, ou seja, ganharam novas nomenclaturas, para designar um (pseudo) novo momento do trabalhador, em que este deixaria de ser explorado para ser parceiro e colaborador da organização. Isso não mudou a forma com que o trabalhador passou a ser tratado: houve trocas de termos, mas não de práticas.

As ações implementadas pela área de Recursos Humanos, os programas por ela instituídos e gerenciados, têm como objetivo central o de levar o trabalhador a entregar-se literalmente de corpo e alma à empresa, aos seus objetivos e interesses, de partilhar com ela sua subjetividade, seus conhecimentos e suas experiências. Porém, os anseios, desejos, necessidades e vontades do trabalhador nem sempre são considerados pelas empresas. É quase que uma relação unilateral, em que a empresa, por intermédio da área de Recursos Humanos, desenvolve programas e projetos com a finalidade de tornar o funcionário cada dia mais próximo e integrado à empresa; para isso, dá condições de trabalho minimamente adequadas e oferece alguns benefícios – como transporte, refeição no local, assistência médica e odontológica, entre outros –, com o intuito de diminuir a possibilidade de desmotivação ou falta de interesse pela rotina da empresa:

Agora no nosso caso ele sempre quer ser um pouco mais como recursos humanos, existem mais alguns pilares acima, no meio, um dos pilares que no momento nós estamos tratando fortemente é o nível motivacional do pessoal, aquele algo a mais

que aparentemente só RH pode fazer para as pessoas se sentirem à vontade para trabalhar numa empresa, isso passa pelos mesmos serviços básicos, isso é condição *sine qua non*, quem não come legal no local de trabalho não se sente bem, quem sempre sofre com fumaça, com chuva ou outra coisa, então isso continua o básico, aí começa uma série de outras delas, que **chamam a alma, o coração, para dentro da companhia**¹⁶, as pessoas têm que se sentir orgulhosa e não só porque no fim do mês o salário é maior do que o colega que trabalha em outra empresa, não só porque na entrada tem o símbolo da X, ‘eu trabalho na X’, não é só isso (...) mas uma série, uma infinidade de programas que contribuem para as pessoas se sentirem bem. (Entrevista nº 1, Gerente de RH, Montadora A)

Para uma das entrevistadas, o trabalhador, na atualidade, deve “vestir a camisa da empresa pra se manter lá, ser dedicado realmente à empresa, não ter faltas e atrasos” (Entrevista nº 7, Operadora de Produção, Montadora B). Essa afirmação demonstra que o principal objetivo da área de RH está sendo alcançado, pois o trabalhador entende que, se não se deixar envolver pelas regras e normas impostas pela empresa – a figura da camisa, como algo que o envolve –, não permanecerá em seu posto, não terá possibilidades de crescimento profissional e poderá até perder seu emprego.

Assim, a área hoje não é mais denominada de recursos humanos, mas de Gestão de Pessoas, tendo seu enfoque no trabalhador como pessoa e não como recurso, como foi tratado por meio século. Logo, a atuação deve privilegiar programas e ações que permitam, mais do que nunca, que o trabalhador possa oferecer, além da sua força física, que foi sempre a mais valorizada, também sua subjetividade, entendida como sua inteligência, capacidade de criação e inovação, ou de forma mais enfática, seu ser como um todo.

As mudanças pelas quais passou o mundo do trabalho são significativas. Na época de Ford, do trabalhador era exigido muito mais sua força física, sua capacidade braçal e de execução, e seu trabalho era rotineiro e repetitivo. Com o advento das novas formas de gestão do trabalho e com a implementação da produção flexível, o trabalhador teve que se adaptar a uma nova situação, que lhe exige participação mais efetiva na sua área de trabalho: além da energia física, ele deve oferecer, na atualidade, seus conhecimentos e sua criatividade para dar conta de atender às novas exigências em relação à sua atuação; além de conhecimentos técnicos e habilidades profissionais,

¹⁶ Os grifos são do pesquisador.

passou-se a exigir dele comportamentos e atitudes pessoais e existenciais que levassem a empresa a maior produtividade e lucratividade. Essas mudanças no perfil do trabalhador, aliadas às mudanças na forma de organização da produção e do trabalho, é o que se discute a seguir, numa reflexão sobre a integração entre os conceitos de qualificação e competência.

4.3 QUALIFICAÇÃO *VERSUS* COMPETÊNCIA

Não é tarefa fácil distinguir qualificação e competência, pois muito se fala, no mercado de trabalho atual, destes dois termos, usados muitas vezes como sinônimos para referir aspectos por vezes similares mas muitas vezes contraditórios. Mas é certo que as exigências em relação ao trabalhador, seja na hora da seleção para alguma vaga, para sua promoção ou para melhor remuneração dentro da empresa, de fato mudaram. Para se ter mais claro o que cada um dos termos em questão significa, é necessário um olhar para a conjuntura que envolve a atuação dos trabalhadores, das empresas, do mercado de trabalho e das novas formas de administração implementadas nas últimas décadas.

Para Zarifian (2003), a qualificação é uma construção histórica, a qual objetiva preparar os assalariados, tanto em relação ao que se espera deles no que diz respeito ao seu posto de trabalho, quanto na determinação da posição hierárquica que ocuparão na empresa e do salário que receberão. Pode-se entender a qualificação como um processo que torna o trabalhador capaz de realizar suas atividades e o “classifica”, hierarquiza-o em relação aos cargos e salários oferecidos pela empresa. Portanto, quanto maior a qualificação – conhecimentos e capacidade de realizar –, maior a remuneração que provavelmente o trabalhador receberá. Porém, o autor afirma que a qualificação não está descolada da questão da competência, pois essa é uma forma de se qualificar. “Portanto, não se deve fazer nenhuma distinção conceitual entre competência e qualificação, a não ser para dizer que o modelo da competência específica, hoje, de maneira nova, a construção da qualificação”. (ZARIFIAN, 2003, p. 37)

Um dos gerentes de Recursos Humanos parece concordar, ainda que indiretamente, com o fato de que o aumento das exigências hoje, em relação aos trabalhadores, passa tanto pela questão da qualificação, quanto pela questão da competência. Ele afirma que o mercado de trabalho hoje busca profissionais com ensino formal adequado, ou seja, que tenham frequentado a escola até obterem os conhecimentos necessários para se adaptarem às necessidades das empresas, o que define sua qualificação; de outro lado, ele afirma que é importante também esse profissional ser flexível, ter a capacidade de adaptação à realidade da empresa; neste caso, flexibilidade é uma questão muito mais de competência do que de qualificação:

A pessoa precisa ser muito flexível, na nossa empresa como um todo, por exemplo, a gente prega muito a transversalidade das funções você tem que ser flexível e ter com isso facilidade de adaptação. Então, o perfil realmente da pessoa, logicamente estamos falando, primeiro tem que tá bem preparado, é fundamental ter um ensino adequado, senão tiver pelo menos o ensino aí você não consegue nada efetivamente, a característica com tudo que é realmente importante é ser flexível. (Entrevista nº 3, Gerente de RH, Montadora B)

Essa transversalidade exigida indica que o trabalhador precisa possuir conhecimentos e capacidades que ultrapassem sua função até a esfera da de seus superiores, ou seja, ele não pode se limitar a conhecer só o que está sob sua responsabilidade, mas ter visão ampla da sua área e uma visão de conjunto sobre a realidade e os objetivos da empresa, pois a qualquer momento isso poderá ser útil para que obtenha sucesso em sua atuação profissional.

Para Durand (2001), não há um consenso sobre o conceito de competência. Esta não pode ser observada diretamente, mas apenas por suas manifestações, seus resultados, através da atividade do trabalhador. A autora ressalta que a competência é heterogênea, pois se constitui de vários elementos. A esse respeito, Zarifian (2003, p. 152) afirma que “todos estão de acordo ao considerar que a competência se entende e se avalia somente em situações”. Não é algo abstrato, só se pode visualizá-la, entendê-la e avaliá-la a partir da atuação do trabalhador em sua rotina, na realização de suas tarefas.

A partir do momento em que as empresas passam a valorizar, no desempenho de seus trabalhadores, a competência, e não mais só a qualificação, muda

também a forma de remuneração, passando do pagamento pelo cargo ocupado para a valorização do desempenho individual, o que ocorre por meio de avaliações constantes. O trabalhador passa a receber segundo suas competências e não mais pelo cargo que ocupa na empresa. Em função disso, pode-se encontrar, dentro de uma área, vários trabalhadores com o mesmo cargo, mas remunerações diferentes. Assim, “nessa lógica que coloca os indivíduos no centro, o que lhes é requisitado é gerir sua ‘carteira de competências’, apropriar-se dela, completá-la e engajar-se na aquisição de novas competências” (DURAND, 2001, p.215).

Frente a essa nova realidade no mundo do trabalho, outras responsabilidades são impostas ao trabalhador, pois, além de realizar tarefas diversificadas, com grau de complexidade mais elevado, não se limitando somente à pura execução das funções de seu cargo, ele precisa ser o gestor da sua área, deve também se preocupar constantemente com o desenvolvimento ou aperfeiçoamento contínuo que lhe possibilite a aquisição de novas competências, que não se definem pela livre escolha, mas devem responder aos anseios e aos objetivos organizacionais. Assim, o trabalhador tem que estar interado com os valores e competências que são importantes para sua empresa e então se direcionar para atender a essas novas e constantes exigências.

O trabalhador vem perdendo suas qualificações com a parcelização do trabalho, que vem ocorrendo desde a revolução industrial, quando o operário especializado deixou de participar de todo o processo produtivo – artesanal – para responsabilizar-se apenas por uma parte dele. O ápice desta fragmentação acontece com os princípios tayloristas colocados em prática no início do século passado por Henry Ford. Como consequência, tem-se que “*el desconocimiento casi absoluto por parte de los trabajadores de la planeación y funcionamiento global do proceso productivo les limitaría su iniciativa y creatividad, al tiempo que la estricta división del trabajo disminuiría su potencial versatilidad*”. (CARRILLO; IRANZO, 2003, p. 182)

Entretanto, com o advento de novas formas de gestão da produção, o trabalhador passa a executar atividades diversificadas, mais complexas e variadas, tem outras responsabilidades além da execução de uma tarefa específica e passa a resolver

os problemas de sua área por meio de pequenas manutenções, preocupa-se com o controle da qualidade dos produtos, propõe melhorias nos produtos e processos, atua em equipe, e não mais individualmente, otimiza seu tempo para produzir mais. Tudo isso requer do trabalhador, frente a essa forma de produção, enxuta e flexível, novas qualificações, as quais têm sido substituídas progressivamente pela noção de competência. Essa não se resume mais aos conhecimentos técnicos e experiência necessária para se realizar de forma adequada uma atividade, mas abrange os conhecimentos tácitos e não só os explícitos, estando vinculada à questão de comportamentos e atitudes requeridas para responder à nova realidade ou formas produtivas. Assim, tem-se que competência compreende *“la variada gama de capacidades y cualidades humanas que se requieren para optimizar la organización en un contexto de flexibilidad productiva.”* (CARILLO; IRANZO, 2003, 189).

O termo “competência” engloba, pois, conhecimentos, habilidades e atitudes, o que, de forma resumida, é utilizado nas empresas de forma genérica, em especial pela área de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas através da sigla CHA (REIS, 2003), em que a letra “C” representa o conjunto de conhecimentos técnicos adquiridos pelo trabalhador por meio da escolarização e dos cursos e treinamentos aos quais se submeteu, ou seja, o corpo de seu saber; a letra “H” representa as habilidades, resultantes de tudo aquilo que o trabalhador sabe fazer, aquilo que consegue pôr em prática a partir dos seus conhecimentos, do seu saber, e que resulta no “saber fazer”, que é fruto de sua experiência, de sua vivência profissional; e, por fim, a letra “A” representa a atitude, a qual está relacionada ao “querer fazer”, ou seja, a gama de comportamentos compatíveis para se atingir a eficácia e a eficiência exigidas pelas empresas para produzirem mais-valia, tendo por base os outros dois componentes – conhecimentos e habilidades. Percebe-se que as empresas hoje, na hora de realizar os processos de recrutamento e seleção de pessoal, valorizam não apenas a experiência, mas dão grande importância aos comportamentos e atitudes daqueles que concorrem às vagas existentes.

Assim, as novas exigências em relação aos trabalhadores passam necessariamente pela questão da competência: o que é considerado hoje não são só os conhecimentos técnicos que o trabalhador possui, sua educação formal, mas também o

que ele pode oferecer de sobrevalor à empresa, o que pode melhorar em sua área, bem como sua facilidade para adaptar-se às exigências do cargo, mas também para aprender novos processos, como pode ser visto nesta fala de um gerente de Recursos Humanos, quando relata o que é importante nas características de um trabalhador para ser aprovado no processo seletivo da sua empresa:

Nós adotamos uma outra estratégia e obviamente, precisa ter um nível de educação básica, legal, segundo grau ainda é exigência básica, porém, com algumas aberturas, do tipo se você já tem experiência na indústria, talvez não seja necessário o 2º grau, se você mostrar no teste prático que se faz no processo seletivo, que tem habilidades para parafusar, para soldar, para colar, se você tem a competência de melhoria, ou seja, nós tivemos vários testes práticos um atrás do outro, o que nós avaliamos foi de fato não foi o resultado do trabalho, mas o grau de melhoria entre um passo e o próximo passo, para ver se o candidato tem aquela competência de entender, parar para pensar e aplicar o aprendizado no segundo passo e com isso nós melhoramos a equipe, muitas pessoas que não tinham aquela formação fabulosa, mas são altamente capazes, integrados e comprometidos também. (...) é mais importante, flexibilidade e empenho, desejo de continuar a aprender, porque realmente, as coisas mudam e mudam muito mais rapidamente do que no passado. (Entrevista nº 1, Gerente de RH, Montadora A)

O trabalhador deve estar disposto e motivado ao aprendizado contínuo, o que não ocorre espontaneamente. Ele é incitado por meio das formas de gestão e das pressões que recebe direta ou indiretamente de seus superiores hierárquicos e das práticas da área de RH. Estar disposto a aprender é mais uma das exigências que está posta sobre ele, aprender que está vinculado àquilo que é importante para sua atuação na empresa, para corresponder ao que dele se espera. O trabalhador deve adquirir novos conhecimentos progressiva e ininterruptamente, como um processo produtivo. Caso se recuse, terá prejuízos, tanto para a empresa que precisa do seu conhecimento, quanto para ele próprio, pois estará desatualizado em relação ao que se espera dele enquanto profissional, o que resulta numa queda de seu capital simbólico.

Um aspecto que merece destaque nos dois programas de melhoria contínua da Montadora A, é que o trabalhador não pode ter apenas a idéia inovadora, mas tem que participar ativamente na sua concretização, a partir de uma descrição detalhada do processo de implementação, exigência que consta do regulamento do programa “Geração de Idéias”. Essa exigência traz consigo a necessidade de habilidades e competências no perfil do idealizador, de maneira que possa expressar de forma clara

aquilo que pensa, além de conhecimentos técnicos suficientes para fundamentar seu projeto de melhoria. Esse trabalhador tem que possuir, portanto, capital intelectual que lhe permita, além de conseguir pensar de forma inovadora e criativa, expressá-la por escrito, caso contrário, obrigará-se a recorrer a colegas ou a uma equipe técnica para auxiliá-lo neste processo. Diz o regulamento, em seu subitem 5.2, que o autor da idéia deverá preencher o formulário em papel com seus dados pessoais e funcionais, além de descrever, detalhadamente e de forma clara, a situação atual, a solução proposta e a vantagem prevista.

Ao discutir a qualificação do trabalhador neste novo paradigma produtivo, o qual é resultante das novas formas de gestão, Leite (2003) afirma que

esse novo conceito, para o qual a noção de competência vem sendo considerada mais apropriada do que a de qualificação, sobrepõe-se às exigências do posto de trabalho, passando a se referir a comportamentos e atitudes. Na verdade, são novos atributos atitudinais o que passa a ser valorizado, em que o destaque é colocado na responsabilidade e na postura cooperativa, seja em relação aos colegas, seja em relação à empresa; no engajamento ou envolvimento com os objetivos gerenciais; na disposição para continuar aprendendo, se adaptar a novas situações, ter iniciativa e solucionar problemas, o que remete mais aos componentes implícitos e não organizados da qualificação, como o conhecimento tácito, social ou informal. (LEITE, 2003, p. 120)

Alguns autores já fazem uma diferenciação entre qualificação e competência. Ramos (2001, p. 47), expõe que “a dimensão conceitual da qualificação é o que se refere, justamente, à formação e ao diploma, portanto, ao nível de domínio de conceitos e do conhecimento. Qualquer que seja seu modo de aquisição, esse domínio reverte em um importante capital em todo uso profissional da noção de qualificação”. Para esta autora, com o advento das novas tecnologias e formas de gestão, a qualificação passa a ser condição primordial para o alcance da eficiência produtiva, mas começa a ganhar destaque a competência, termo utilizado como sinônimo não só do saber, mas do saber-fazer, que engloba as características pessoais do trabalhador, suas potencialidades, desejos e valores. Assim, “a qualificação caracterizada por esses aspectos passa a ser concebida como qualificação real e remete, sobretudo, à pessoa, indo além da relação social estabelecida entre as capacidades profissionais e sua classe de salário”. (RAMOS, 2001, p. 53)

Ainda, segundo a autora, outro aspecto, somado ao saber e ao saber-fazer, é o de saber-ser, vinculado, este último, a comportamentos e atitudes que são exigidos do trabalhador no modo de produção flexível e enxuto e trazendo-lhe novas responsabilidades no posto ou área de trabalho. O trabalhador, assim, tem que tomar decisões por iniciativa própria, o que exige maior capacidade de abstração para solucionar os problemas do seu dia-a-dia. Assim, o que antes era de inteira responsabilidade de técnicos especializados, exige-se hoje do trabalhador: maior e melhor capacidade comunicacional e desenvoltura e liderança, além de condições e facilidade de atuar em equipe e não mais de forma isolada. Todos esses aspectos são trabalhados pela área de Recursos Humanos ou de Gestão de Pessoas, por meio de treinamentos, os quais têm como objetivo desenvolver nos trabalhadores essas características ou aperfeiçoá-las para que atendam as necessidades empresariais.

Em meados de 1980, segundo Zarifian (2003)¹⁷, as empresas, na busca por sair do marasmo da década anterior, passaram a preocupar-se com a qualidade daquilo que produziam, a flexibilidade nos tipos de produtos oferecidos ao mercado e a revisão de custos e prazos. Também deram atenção especial à implementação de inovações tecnológicas e de gestão. Nesse momento surgiu a preocupação explícita com a questão do desempenho, que à época significava: “delegar uma parte do poder de decisão às equipes de base, para que elas possam responder ao aumento da complexidade do desempenho (...), assumir uma responsabilidade local, em dada situação; saber tomar uma decisão certa num prazo curto, ante um evento que é, ele mesmo, uma expressão condensada da incerteza”. (ZARIFIAN, 2003, p. 60)

Os programas de qualidade total implementados pelas empresas, para que alcançassem êxito, necessitavam de uma mão-de-obra mais qualificada, mais preocupada com outros aspectos além de suas tarefas específicas, O trabalhador deveria ter a capacidade de absorver as mudanças propostas pelos programas, de atuar seguindo as regras e normas impostas, de se preocupar com os padrões de qualidade exigidos, de inovar, propondo melhorias e de trabalhar com as novas tecnologias que chegaram junto com a onda pela busca de certificações pela qualidade total. Começou

¹⁷ Os estudos do autor baseiam-se nas empresas francesas, o que pode em alguns momentos não corresponder à realidade de empresas em outros países ou regiões.

então a solidificar-se um novo perfil de trabalhador, mais qualificado tecnicamente e possuidor de competências pessoais mais abrangentes para responder às novas atribuições.

A qualificação é uma construção social dinâmica, sendo que, para compreendê-la, deve-se levar em conta o sujeito como produto e produtor das relações sociais em que está inserido:

Assim, a qualificação depende tanto das condições objetivas de trabalho quanto da disposição subjetiva por meio da qual os trabalhadores coletivos, como sujeitos ativos, constroem e reconstroem sua profissionalidade. A qualificação individual é, ao mesmo tempo, pressuposto e resultado de um processo de qualificação coletiva, processo este dado pelas condições na organização da produção social. (RAMOS, 2001, p. 54)

Para a autora, competência pode ser compreendida como, “o conjunto de saberes e capacidades que os profissionais incorporam por meio da formação e da experiência, somados a capacidade de integrá-los, utilizá-los e transferi-los em diferentes situações profissionais”. (RAMOS, 2001, p. 79)

O estudioso francês Zarifian (2003, p. 75) afirma que “o desafio da competência é a volta do trabalho para o trabalhador”, no sentido dele reapropriar-se do fazer, mas não mais só daquilo que está determinado e escrito, mas com poder e intenção de usar sua inteligência, suas habilidades técnicas e suas aptidões para fabricar produtos, sendo que, anteriormente, do início da industrialização até o período taylorista / fordista, a execução dependia muito mais da capacidade física do trabalhador do que dos atributos mentais e comportamentais. Nessa nova forma de gestão do trabalho, o trabalhador é levado a compartilhar sua subjetividade para dar conta de suas tarefas e responsabilidades. A reapropriação do trabalho, contudo, é parcial, porque o trabalhador tem sempre limites muito claros de até onde pode chegar, o que pode fazer de diferente daquilo que se espera dele; o único fator que não apresenta limites é o de estar à disposição daqueles que o comandam para usar seus conhecimentos, capacidades, habilidades, qualificações, competências, enfim, sua subjetividade, para atender aos objetivos da empresa.

As novas formas de produção não perderam sua característica de produção em massa, mas a esta modalidade foi acrescentada a questão da variedade: houve uma diversificação nos tipos de produtos, mas eles continuam sendo produzidos em escala.

No entanto, a iniciativa – componente essencial do modelo de competência – só pode ocorrer plenamente quando não há pressão pela produção em massa, a qual exige uma ação para produzir o maior número de produtos no menor tempo possível. O ritmo de trabalho foi alterado para todos os trabalhadores, sejam eles administrativos, operacionais, da indústria ou de serviços: trabalha-se mais, num ritmo mais acelerado, porque o número de profissionais é menor para uma variedade maior de tarefas.

Segundo um trabalhador entrevistado, a pressão sofrida por ele e seus colegas na empresa é muito alta, e ele tem incorporado o discurso da empresa para justificar tal situação. Para ele, o tempo parado é sinônimo de perda de faturamento, por isso há uma grande pressão sobre todos os trabalhadores, não só para que mantenham o ritmo acelerado e produzam aquilo que foi estipulado e programado, mas para que evitem de qualquer forma que se interrompa a linha de produção:

Bom, pressão, eu diria que existe em outras empresas, ali é algo a mais. É, então porque o carro mais barato que nós temos hoje tá em torno de R\$ 30.000,00 então assim, em média de 30, 35 mil reais a cada um minuto e meio sendo faturado e se pára a linha por cerca de dez minutos você está com cerca de seis carros debitados então você deixou de gerar pra empresa 180 mil reais aproximadamente, 200 mil reais. (Entrevista nº 5, Técnico de Manutenção, Montadora A)

A predominância do modelo de produção em massa compromete o desenvolvimento do modelo de competência, no qual a iniciativa tem grande importância e valor, mas que só concretizar-se-á quando o trabalhador tiver tempo e espaço no seu dia-a-dia de trabalho para pensar, refletir a respeito de suas atividades, sua área de trabalho e poder e, então, propor melhorias ou mudanças. Para Zarifian (2003, p. 96), é “necessário destacar o fato que o modelo da competência só pode (só poderá) desenvolver-se plenamente se novos princípios econômicos se impuserem e fizerem da tomada de iniciativa o fator central de sucesso”. Para ele a competência se relaciona com a tomada de iniciativa e a condição de responsabilizar-se pelos problemas e situações que o trabalhador enfrenta na sua rotina como profissional.

O elo entre iniciativa e a avocação da responsabilidade dá-se no sentido de o trabalhador assumir as conseqüências ou o resultado das duas ações, ou seja, o trabalhador responde por suas idéias e pela colocação destas em prática. Outro aspecto relevante está vinculado à questão de que, uma vez que se empreenda uma ação, deve-

se proporcionar algo de positivo ao seu destinatário – cliente ou usuário. O trabalhador precisa, desta forma, se preocupar de antemão com as conseqüências de suas ações para com os parceiros e para com a organização.

A atuação dos trabalhadores na proposta de idéias de melhoria às empresas é uma forma que estas encontraram de fazê-los colocar em prática suas habilidades e competências em benefício da organização, muito além da realização das tarefas pertinentes ao cargo. Quando os trabalhadores vislumbram alterações em produtos, processos de trabalho, máquinas ou equipamentos, estão utilizando sua capacidade de abstração, de pensar e refletir, tendo que, para tanto, valer-se de toda sua vivência, a pessoal e a profissional, de sua educação formal, dos cursos e treinamentos de que já participaram, para transformar seu conhecimento tácito em explícito, através das melhorias que propõem.

As novas exigências crescem a cada dia, tanto para os que tentam ingressar numa empresa percorrendo os processos de seleção, quanto em relação àqueles que já compõem o quadro de funcionários da empresa. Essa parece uma viagem sem volta, no sentido de que, ou o trabalhador se dá conta do aperfeiçoamento contínuo exigido pelo atual mercado de trabalho ou não permanecerá pertencendo ao quadro de colaboradores das grandes empresas. Nesse caso, terá que buscar se recolocar em empresas de menor porte, onde a remuneração e as condições de trabalho nem sempre são as mesmas da grande empresa.

O trabalhador também ganha, com essas cobranças em relação às suas habilidades e competências, pois consegue com isso maior poder de negociação junto às suas lideranças e às empresas em relação a salário e benefícios. Se, de um lado, ele se mantém atualizado para responder às exigências que são feitas em relação ao seu perfil profissional, de outro, consegue destacar-se nesse mercado altamente competitivo e concorrido.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término desta pesquisa, conclui-se que as empresas mudaram suas formas de administração, uma delas está relacionada ao processo produtivo. No que diz respeito a administração ou gestão dos processos produtivos, eles não se encontram organizados da mesma maneira que há 50 anos, mas foram modificados com vistas a adaptar a empresa a um novo cenário socioeconômico, onde produtos padronizados e estandardizados não atendiam mais a realidade da época. Assim, da produção em massa, com objetivo de atender a um consumo em massa também, passou-se a produção de itens diversificados voltados a atender um mercado consumidor mais exigente. A produção deixou de ser rígida para ser flexível.

A tecnologia utilizada no interior da fábrica passou a ter um novo componente, o de cunho microeletrônico, o que possibilitou que máquinas e equipamentos pudessem sofrer alterações em sua programação a fim de rapidamente deixar-se de produzir o produto “A” para iniciar a produção do tipo “B”. Essa inovação tecnológica transformou a produção, deixando de ser extremamente invariável para uma nova forma mais adaptável às ondulações do mercado.

As empresas brasileiras, na busca de acompanhar as mudanças que o mundo sofreu a partir das décadas de 1970 e 1980 procuraram ajustar-se à nova realidade. Para tanto, fizeram aquisições de tecnologias, sejam essas de máquinas ou equipamentos mais modernos, bem como de novas formas de gestão. Assim passaram a implementar programas de qualidade total, conhecidos amplamente, como a busca pela certificação da ISO 9000 e com isso tiveram que investir em alterações na forma de administrar seus trabalhadores e para tanto implementaram novos programas e projetos que permitiram maior participação dos operários na administração das suas áreas.

Uma das técnicas de gestão colocadas em prática dentro das empresas foram os CCQs – Círculos de Controle de Qualidade, os quais eram compostos por trabalhadores com incumbência de proporem melhorias aos processos produtivos, aos produtos, enfim a tudo o que sua capacidade de criação e inovação alcançasse. Neste

momento, então, os trabalhadores deixam de ocupar um papel passivo em relação à administração para ter uma atuação ativa, ganhando com isso novas responsabilidades e atribuições, além de permanecer responsável por tarefas operacionais em si. Esses trabalhadores, em sua maioria, não possuíam qualificações e competências suficientes para dar conta dessas novas exigências, é quando entra em cena uma área que tem um século de existência e que sempre esteve alinhada aos objetivos empresariais, a área de recursos humanos.

A área de RH, por meio dos processos de recrutamento e seleção de novos trabalhadores, programas de treinamento e desenvolvimento, avaliações de desempenho, formas de remuneração e plano de benefícios, passa a atuar com maior amplitude, com objetivo de preparar esse trabalhador, uma vez que se essa missão tivesse êxito, a empresa, através dos seus gestores/administradores, teria como levá-los a ser mais produtivos e eficientes em seus cargos.

Como visto, a área de recursos humanos é responsável por alguns programas de melhoria, e onde não os gerencia, dá suporte direto para que os mesmos tenham êxito, para tanto usa das suas atribuições preparando os trabalhadores para participarem dos programas, além de criar e implementar formas de recompensas, financeiras ou não, com o intuito de motivar os operários a contribuírem com idéias de melhoria.

Para ter a participação efetiva dos trabalhadores os programas de melhoria contínua oferecem incentivos, que vão desde chaveiros, bonés, camisetas com o logotipo da empresa ou valores em dinheiro para aqueles que têm sua idéia aprovada. Os incentivos não correspondem ao que a empresa passa a economizar ou àquilo que gastaria caso fosse contratada uma consultoria para visualizar e pôr em prática as melhorias, ou seja, há uma diferença entre o ganho proporcionado pelo trabalhador à empresa e aquilo que ele recebe, conforme foi apontado na hipótese inicial deste trabalho. Logo, quem tem maiores benefícios com as idéias dadas pelos trabalhadores são as empresas e não eles. Os programas não estão estruturados para que um ou outro participe, mas para que todos interessem-se gradativamente pelos problemas enfrentados cotidianamente ou que proponham inovações onde não exista aparentemente nenhuma situação problemática.

Os trabalhadores carecem de maior reconhecimento por parte das empresas, seja ele financeiro ou não, pois coloca à disposição dela todo seu capital simbólico e intelectual para, às vezes, receber como retorno um chaveiro, uma bolsa de viagem com o logotipo da empresa ou um valor em dinheiro irrisório se comparado aos resultados que propiciou à empresa com suas idéias.

Para que os objetivos empresariais sejam alcançados, as empresas atualmente exigem um novo tipo de trabalhador, que não pode ter somente sua força física a oferecer à empresa, mas além disso que coloque sua subjetividade à disposição daqueles que o contrataram. O repasse da subjetividade do trabalhador acontece por meio dos conhecimentos colocados em prática, por intermédio da sua participação nos programas de melhoria contínua. Além das qualificações técnicas, possíveis graças à sua experiência, sua escolaridade, hoje para fazer parte do quadro de trabalhadores de uma empresa, o profissional deve apresentar competências pessoais como: boa comunicação, facilidade para o trabalho em equipe, iniciativa, comprometimento e disposição para atuar como ser inovador, criativo e propiciador de mudanças na empresa. Se o trabalhador não corresponder a essas exigências, não será selecionado e caso seja terá poucas possibilidades de ascensão profissional.

Mas, há de se fazer uma ressalva, se de um lado a área de Recursos Humanos contribui para com os objetivos empresariais, de outro, também é uma referência para os trabalhadores no momento das suas reclamações e reivindicações.

Outro ponto que merece destaque diz respeito aos profissionais de Recursos Humanos, que como qualquer outro trabalhador assalariado está sujeito a um sistema de produção – o capitalista – e não tem alternativa, a não ser sujeitar-se aos seus imperativos, reproduzir sua ideologia. Esses profissionais não o fazem com intenções declaradas e conscientes, ou ao menos por concordarem plenamente com tudo, e sim porque historicamente foram conduzidos a essa forma de atuação e procuram também proporcionar ganhos aos trabalhadores, ainda que não consigam superar alguns limites, implícitos, é claro, como no caso de atenderem as necessidades dos trabalhadores e confrontarem-se com os objetivos maiores dos donos do capital.

Há um embate permanente entre os trabalhadores e a área de Recursos Humanos, ainda que de forma velada, uns procurando manter o poder que têm e outros

em busca do mesmo. Nesse campo de jogo, ganha mais força e mais poder quem está próximo àqueles que o detêm. Assim, a área de Recursos Humanos ou gestão de pessoas, que teve sua nomenclatura alterada na última década, procura atuar para manter seu *status* e poder conquistados nesse século de existência.

As empresas, por meio dos programas de melhoria contínua e das ações da área de recursos humanos, se apropriam dos conhecimentos e da subjetividade do trabalhador, visando alcançar seus objetivos de lucratividade e produtividade.

REFERÊNCIAS

ABREU, A. et al. Produção flexível e relações interfirmas: a indústria de autopeças em três regiões do Brasil. *In* (Org). **Produção flexível e novas institucionalidades na América Latina**. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 2000.

ANFAVEA, **Anuário da indústria automobilística brasileira**, 2006. disponível em: <http://www.anfavea.com.br/anuario2006> acesso em 25 ago. 2006.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho** – ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2003.

ARAÚJO, M. M; **A pedagogia da qualidade total**: o novo modo (empresarial) de organização da educação escolar. Revista Educação em Questão, Natal, EDUFRIN, v. 8 n.1: pp. 33-45, jan./jun. 1998.

BERGER, P.; LUCKMANN, T; **A construção social da realidade** – tratado de Sociologia do conhecimento, Trad. Floriano de Souza Fernandes, Petrópolis: Vozes, 1974.

BONNEWITZ, P. **Primeiras lições sobre a sociologia de P. Bourdieu**; Trad. de Lucy Magalhães. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

BOURDIEU, P. **A essência do neoliberalismo**, Margem, nº 8, Dez. 1998.

_____. **Meditações Pascalianas**. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 2001.

_____. **O desencantamento do mundo**: estruturas econômicas e estruturas temporais. São Paulo: Editora Perspectiva, 1979.

_____. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998a.

_____. **Pierre Bourdieu**: sociologia, Org. Renato Ortiz. São Paulo: Ática, 1983.

CARRILLO, J. e IRANZO, C. Calificações y competencias laborales en América Latina. *In*: TOLEDO, E. (Coord.). **Tratado latinoamericano de sociologia del trabajo**. México: Fondo de Cultura Economica, 2003, pp. 179-212.

CARVALHO, R. A. A.. A produção e a gestão de competências: o caso Fiat em questão. *In*: NABUCO, M. R; NEVES, M. de A; CARVALHO NETO, A. M. de. (Orgs.). **Indústria automotiva**: a nova geografia do setor produtivo. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. pp. 241-269.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DINIZ, D. O que faz seu RH, **Revista Exame**. São Paulo: Ed. Abril, 29/out/2003, pp. 74-77.

DURAND, J.P. O modelo da competência: uma nova roupagem para velhas idéias, **Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo**, ano 7, nº 14, 2001, pp. 203-228.

ELIAS, N. **A sociedade dos indivíduos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.

_____. **Introdução à Sociologia**. Lisboa: Edições 70, 1999.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GONZÁLEZ REY, F. L. **Epistemología cualitativa y subjetividad**. São Paulo: EDUC, 1997.

_____. La Subjetividad: su significación para la ciencia psicológica, *In*: Furtado, O.; GONZÁLEZ REY, F. L. (Orgs.), **Por uma epistemologia da subjetividade: um debate das representações sociais**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002. pp. 19-42

GORZ, A. **Metamorfoses do trabalho – crítica da razão econômica**. São Paulo: Anna Blume, 2003.

GOUNET, T. **Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel**. São Paulo: Boitempo, 1999.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. Trad. Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Edições Loyola, 1989.

HOYLER, S. **Manual de Relações Industriais**. São Paulo: Pioneira, 1968.

LANE, S.T.M. A dialética da subjetividade versus objetividade, *in* GONZÁLEZ REY, R.L; FURTADO, O. (orgs.) **Por uma epistemologia da subjetividade – um debate entre a teoria sócio histórica e a teoria das representações sociais**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

LEITE, M. de P. **Trabalho e sociedade em transformação, mudanças produtivas e atores sociais**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2003.

LEMOS, M.B.; FERREIRA, F., **Novas estratégias locacionais das CMNs automotivas e sistema nacional de inovação na periferia industrializada**, 2004. http://redesist.ie.ufrj.br/nts/nt_go.php acesso em 17 abril 2004

LOJKINE, J. **A revolução informacional**, trad. José Paulo Netto, 3.ed. São Paulo:

Cortez, 2002.

MARX, K. **O capital** – Crítica da Economia Política, Livro Primeiro, Vol. I, 21 Ed. Trad. Reginaldo Santa'Anna. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

MARX, R. Trabalho em grupo, polivalência e controle, *In*: ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M.; **De JK a FHC** – a reinvenção dos carros, São Paulo: Scritta, 1997.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social** – teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2002.

MONTGOMERY, D. C. **Introdução ao controle estatístico da qualidade**, 4. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2004.

OLIVEIRA, E. **Toyotismo no Brasil**: desencantamento da fábrica, envolvimento e resistência. São Paulo: Expressão Popular, 2004.

ORTIZ, R. A procura de uma sociologia da prática, *In*: Ortiz, R. (Org.). **Pierre Bourdieu**: sociologia, Trad. Paula Montero; Alicia Auzmendi. São Paulo: Ática, 1983.

PACHECO, V. **Mensuração e divulgação do capital intelectual nas demonstrações contábeis**: teoria e empiria. Curitiba: Conselho Regional de Contabilidade do Paraná, 2005.

RAMOS, M. N. **A pedagogia das competências**: autonomia ou adaptação? São Paulo: Cortez, 2001.

REIS, V. **Entrevista de seleção com foco em competências comportamentais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

RIBEIRO, A. L. **Teorias da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

SERSON, J. **Curso básico de administração do pessoal**. São Paulo: LTr, 1973.

SOJA, E. **Geografia pós-moderna. A reafirmação do espaço na teoria social crítica**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1993.

SZNELWAR, L. I.; MASCIA, F. L.; A inteligência (não reconhecida) do trabalho. *In*: ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M.; **De JK a FHC** – a reinvenção dos carros, São Paulo: Scritta, 1997.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**, 7. ed. São Paulo: Cortez, 1996.

TOLEDO, F. **O que é recursos humanos**. São Paulo: Brasiliense, 1982.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WACQUANT, L. D. J. **Réponses**. Paris: Éditions du Seuil, 1992.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo:** baseado no estudo do Massachusetts Institute of Technology sobre o futuro do automóvel; trad. de Ivo Korytowski. – Nova ed. rev. e atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência:** trajetória histórica, desafios atuais e propostas; trad. Eric Roland René Henealut. São Paulo: Ed. Senac, 2003.

APÊNDICE – LISTA DE ENTREVISTAS E OUTRAS FONTES DE PESQUISA

Entrevista nº 1, Gerente de RH, Montadora A

Entrevista nº 2, Gerente de RH, Fornecedora A

Entrevista nº 3, Gerente de RH, Montadora B

Entrevista nº 4, Líder de Equipe, Montadora A

Entrevista nº 5, Técnico de Manutenção, Montadora A

Entrevista nº 6, Técnica em Qualidade, Fornecedora A

Entrevista nº 7, Operadora de Produção, Montadora B

Entrevista nº 8, Supervisor de Produção, Montadora B

Entrevista nº 9, Equipe Técnica, Fornecedora A

MONTADORA A, **Folder sobre o Processo de Melhoria Contínua**, Curitiba, ago. 2002.

MONTADORA A, **Folder sobre o Programa de Melhoria Contínua**, Curitiba, ago. 2005.

MONTADORA A, **Jornal Interno**, ed. 121, São Paulo, maio 2004.

MONTADORA B, **Informativo Interno**, Curitiba, out. 2003.

MONTADORA B, **Informativo Interno**, Curitiba, mar.abril 2004.

MONTADORA B, **Informativo Interno**, Curitiba, maio 2005.