

FORMAÇÃO E SEGMENTAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO NA ECONOMIA
INFORMACIONAL: ESTUDO DE CASO DE UMA AGROINDÚSTRIA
MULTINACIONAL

FORMATION AND SEGMENTATION OF WORK FORCE IN INFORMATIONAL
ECONOMY: A STUDY CASE OF A MULTINATIONAL AGROINDUSTRY

VIEGAS, Moacir Fernando¹

RESUMO

O artigo aborda as práticas pedagógicas desenvolvidas por uma empresa produtora de sementes. A formação realizada é mediada pela necessidade de engajamento contínuo e está diretamente associada ao segmento da força de trabalho que participa da prática pedagógica (trabalhadores efetivos, safristas, etc).

Palavras-Chave: Educação e trabalho; Educação e novas tecnologias; Competências; Subjetividade.

ABSTRACT

The following paper broaches the pedagogical practices carried out by a seed company. The formation developed is mediated by the need of continuous engagement and is directly associated to the segment of work force which participates in the pedagogical practice (regular employees, seasonal workers, etc)

Key-Words: Education and work; Education and new technologies; Competences; Subjectivity.

¹ Doutor em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professor do Departamento de Educação da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), integrante do grupo de pesquisa Trabalho e Tempo Livre: educação, trabalho e humanização, do Programa de Pós-Graduação em Educação, nível Mestrado, da Unisc. E-mail: mviegas@terra.com.br

INTRODUÇÃO

O objetivo do presente artigo é discutir as práticas pedagógicas que ocorrem com trabalhadores safristas de uma empresa produtora de sementes localizada na região do Vale do Rio Pardo, no contexto da formação da força de trabalho para uma economia baseada na informação.

As práticas pedagógicas desenvolvidas nas empresas não se resumem a cursos e palestras formais por elas desenvolvidos. Pelo contrário, essas ações, e ainda mais na época atual, compõem um conjunto de iniciativas que fazem parte do projeto de “recursos humanos” de uma organização. Um “projeto educativo” das empresas não é novo, evidentemente, remonta os tempos de Ford e suas preocupações com a formação de hábitos e atitudes dos trabalhadores. Kuenzer (1986) foi uma das primeiras autoras brasileiras a demonstrar essa complexidade das práticas pedagógicas no local de trabalho. No entanto, é consenso na área de educação e trabalho que as transformações econômicas e políticas, que têm ocorrido nas últimas décadas, mudaram, substancialmente, o conteúdo desses processos formativos, o que recém começa a ser estudado.

O espaço das relações de produção nas empresas constitui um amplo terreno de investigação para educadores e cientistas sociais. É necessário, no entanto, entender o terreno das relações de produção para além de seu aspecto econômico, ou seja, entendê-lo também como um terreno de relações sociais, políticas e jurídicas e, portanto, com um conteúdo pedagógico. Como afirma Bernardo, a superestrutura não pode ser limitada ao Estado em seu sentido restrito, pois, do ponto de vista dos trabalhadores, seu âmbito inclui as empresas: “no interior de cada empresa, os capitalistas são legisladores, superintendem as decisões tomadas, são juizes das infrações cometidas, em suma, constituem um quarto poder, inteiramente concentrado e absoluto” (BERNARDO, 1998)². Ainda quanto a essa questão, Wood diz que “a esfera econômica tem em si uma dimensão jurídica e política”, a diferenciação da esfera econômica significando apenas que “a economia tem suas próprias formas jurídicas e políticas, cujo propósito é ‘puramente’ econômico” (2003, p. 35).

Esse entendimento das relações de produção como campo de relações sociais e políticas privilegiadas, traz implicações para a compreensão dos processos de formação dos trabalhadores no local de trabalho, pois, nessa perspectiva, os conflitos que aí ocorrem cotidianamente não deixam espaço para uma análise determinista. Como afirma Schwarz, toda e qualquer situação de trabalho é o “lugar de um problema, de uma tensão problemática, de um espaço de possíveis sempre a negociar” (apud ROSA, 1998, p. 134). Para o autor, a padronização perfeita é algo irrealizável, e nas “brechas de normas” presentes nas relações de produção “os protagonistas devem construir para si mesmos normas para supri-las, para agir e administrar a situação. Com isso, essas ‘reações saudáveis, tornadas necessárias pela impossibilidade de padronização, não cessam de produzir história” (2002, p. 118).

² Para uma discussão das teorias capitalistas e inclusive tendências marxistas que ignoram o caráter social das relações de produção, ver WOOD, Ellen Meiksins. Democracia contra capitalismo: a renovação do materialismo histórico. São Paulo: Boitempo, 2003.

A empresa objeto da investigação é uma agroindústria multinacional que trabalha com desenvolvimento e aplicação de alta tecnologia, estando inserida na economia informacional, assim denominada por Castells (1998) porque nela a “produção é gerada e a concorrência é feita em uma rede global de interação” (p. 87). Essa centralidade da informação, e não apenas a informação mecanicamente transmitida, mas a informação criada, sistematizada com certa autonomia pela força de trabalho, resulta em significativas mudanças para a formação dos trabalhadores na escola e nos locais de trabalho.

A questão principal que abordamos no artigo é que a formação recebida pelos trabalhadores da empresa objeto do estudo tem relação direta com o princípio de segmentação da força de trabalho. Assim, funcionários da gerência média e outros estratégicos, cujo trabalho implica maior grau de complexidade, participam de um tipo de formação também mais complexa, enquanto os trabalhadores safristas, por situarem-se num âmbito de menor responsabilidade, acessam um tipo de formação muito mais simples. Porém, por tratar-se de empresa que utiliza alta tecnologia, ela terá que lidar com a necessidade de engajamento também dos trabalhadores safristas, o que procurará fazer por meio de práticas educativas formais e informais que resultem no envolvimento dos trabalhadores com a produção.

A EMPRESA OBJETO DO ESTUDO E A ECONOMIA INFORMACIONAL

As características do produto da empresa (sementes) e sua posição no mercado indicam que é uma empresa que trabalha com alta tecnologia. Diversos cartazes expostos em suas dependências demonstram a preocupação com o constante aperfeiçoamento dos produtos, estando claramente presente a idéia do *Kaizen* (inovação permanente), que, segundo Zarifian (2003), juntamente com a plurifuncionalidade, é o “benefício mais original do toyotismo” (2003). É afirmado na “missão” da empresa que “a essência do nosso negócio é a ampla aplicação da ciência genética”. Já um cartaz na sala de treinamento diz “(nome da empresa): 30 anos de inovações”.

Isso se reflete no tratamento que recebe a informação e o conhecimento no processo de produção; nas formas de relacionamento entre os trabalhadores; na pesquisa no interior do processo produtivo. O registro de informações em recursos da informática faz parte do cotidiano. Os trabalhadores são incentivados para que usem os computadores, vejam notícias e troquem informações na Internet e Intranet. Mantêm um contato intenso, portanto, com a microeletrônica, fundamental no atual estágio da produção econômica, na medida em que, como afirma Bernardo (2004), permite recolher e armazenar “os resultados da inteligência prática dos trabalhadores”, assim como “aplicar diretamente esses resultados nas operações executadas por máquinas e instrumentos” (p. 87)³. Os programas de formação são permanentemente avaliados e modificados, especialmente o de segurança, estratégico para a empresa.

³ Com base nessa compreensão, o autor contesta a tese da desqualificação da força de trabalho: “em suma, precisamente porque explora a componente intelectual do trabalho, o toyotismo não tem como característica dominante a desqualificação dos trabalhadores. O que o toyotismo exige é um deslocamento das qualificações e uma requalificação nos empregos mais qualificados” (p.89).

Segundo o gerente de RH, têm sido desenvolvidas várias ações no sentido do melhor desenvolvimento da informação e da comunicação com o objetivo de que todos os funcionários conheçam bem a empresa: “a gente partiu do princípio de que uma vez conhecendo bem a empresa, o que a empresa faz, se consegue desenvolver um trabalho muito melhor. A gente trabalha muito em cima de cada um, conhecer muito bem a empresa, da informação ser divulgada, passada”.

O modo como a empresa trata o conhecimento e a informação, assim como a necessidade do engajamento contínuo, na produção, de habilidades subjetivas dos trabalhadores, são características do modelo das competências, cujas teorias, portanto, podem servir de apoio à análise dos processos de formação objeto de nosso estudo, embora a empresa não adote esse modelo explicitamente.

Um aspecto essencial das competências, ao qual geralmente a literatura não dá a devida atenção, é que as mesmas são, em grande parte, forjadas pelos próprios trabalhadores. Como afirma Roche (2004, p. 44), “mesmo as tarefas mais rotineiras dão lugar a estratégias cognitivas: as competências seriam uma construção social dos próprios atores e não uma imposição da organização”⁴. Assim, a nosso ver, o modelo das competências é uma forma de apropriação das capacidades subjetivas, historicamente utilizadas pelos trabalhadores na produção. Procuraremos demonstrar através das informações levantadas na empresa que os conhecimentos passíveis de apropriação dependem fortemente do segmento da força de trabalho a que pertencem.

A SEGMENTAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO NA EMPRESA

Na organização da empresa podemos perceber nitidamente o princípio da segmentação da força de trabalho, aspecto essencial da produção econômica na atualidade, e que se caracteriza, segundo Antunes, pela estruturação “a partir de um número mínimo de trabalhadores, ampliando-os, através de horas-extras, trabalhadores temporários ou subcontratação” (ANTUNES, 1999, p. 28)⁵. Trata-se de uma das maneiras de enfrentar a incerteza do mercado, pois “permite aos patrões uma adaptação rápida às oscilações da economia, diminuindo ou aumentando a força de trabalho, sem compromissos duradouros” (BERNARDO, 2004, p. 120). Assim, as empresas “jogam” com um núcleo de força de trabalho estável, com maior qualificação, que executa as operações mais fundamentais, e segmentos com diferentes graus de precarização, os quais podem diminuir ou aumentar com maior facilidade.

⁴ Não entraremos aqui no debate “qualificação versus competência”. Salientamos apenas que em nossa compreensão ambos os conceitos são produções históricas das relações sociais humanas e só assim podem ser entendidos. E para dizer um pouco mais, afirmamos, com Zarifian, que “não se deve fazer nenhuma distinção conceitual entre competência e qualificação, a não ser para dizer que o modelo de competência específica, hoje, de maneira nova, a construção da qualificação” (2003, p. 37). Trabalhamos aqui com a idéia do “modelo das competências” porque é em grande parte nesse terreno que se dá a discussão sobre a formação da força de trabalho na economia informacional, mas isso não quer dizer que preferimos esse conceito ao de qualificação.

⁵ Uma análise detalhada do princípio da segmentação e sua relação com a qualificação da força de trabalho pode ser encontrada em BRUNO, Lúcia. Educação, qualificação e desenvolvimento econômico. In: Educação, qualificação e desenvolvimento econômico. (Org.). Educação e trabalho no capitalismo contemporâneo. São Paulo: Atlas, 1996.

No caso da empresa que estudamos, os dois segmentos principais são constituídos pelos trabalhadores efetivos e os safristas. Entre esses últimos existem outras segmentações. Para começar, o primeiro grupo que realizou a Integração⁶ é composta em sua maioria por trabalhadores com menor escolaridade, que realizam atividades que exigem menor qualificação. O segundo possui trabalhadores que têm ao menos o ensino fundamental completo, que fazem operações um pouco mais complexas. Neste segundo grupo existem trabalhadores que já foram efetivos e estão há várias safras na empresa, alguns há mais de 20 anos, e possuem o *status* de safristas *vip*, tendo um plano de carreira diferenciado. Há os que sempre trabalharam apenas como safristas e, entre esses, os que estão trabalhando na empresa pela primeira vez.

A segmentação entre os safristas se expressa também nos direitos sociais que eles possuem. Os que trabalham na área rural encontram-se em quase total precarização, enquanto os que trabalham no interior da empresa possuem um plano de carreira, podendo ter aumentos e promoções. O salário varia entre 330 e 550 reais, dependendo da função, e os safristas *vip* recebem 1.100 reais por mês. Pequenas alterações no trabalho provocam mudanças no salário. Segundo Rosane, trabalhadora safrista, “todos têm diferença. Que nem o safrista que entrou (este ano): ganha muito menos que eu”.

Entre os trabalhadores efetivos estão os chamados “operacionais” e a gerência média. Por fim, existe na empresa um nível de funcionário intermediário entre os trabalhadores de “chão de fábrica” e a gerência média. Esse é o caso de Gilnei, que ocupa um cargo técnico, e de dois funcionários *trainee*, Éverton e Marcelo. Embora não possuam cargo de gestão, atuam como líderes de produção. Gilnei, típico trabalhador plurifuncional, coordena uma série de atividades, lidando com muitas informações. A empresa conta ainda com dez estagiários.

SEGMENTAÇÃO E FORMAÇÃO DOS TRABALHADORES SAFRISTAS: A MOBILIZAÇÃO DO TRABALHADOR TEMPORÁRIO

As práticas de formação desenvolvidas pela empresa, como dissemos, são fortemente influenciadas pelo segmento da força de trabalho em que está inserido o trabalhador. Para os trabalhadores safristas que exercem atividades no campo não existe qualquer tipo de formação. Um segundo segmento, que são aqueles trabalhadores contratados para o processamento da safra realiza a Integração, no início do período de trabalho, com duração de 20h.

Vista no conjunto das ações realizadas com os safristas, a Integração representa, na verdade, uma “reintegração”, na medida em que a grande maioria está retornando à empresa: “são aquelas pessoas-chave”, como afirma um líder de produção. Para a empresa é a continuidade de um processo produtivo maior, que tem o seu momento mais importante no beneficiamento da produção colhida nas lavouras. Desse modo é necessário, desde o primeiro dia, que os trabalhadores entrem na empresa com

⁶ A formação dos safristas tem como seu principal momento a Integração, na qual estivemos presentes em suas 20 horas de duração. Além disso, realizamos observações no local de trabalho, entrevistas e histórias de vida, no sentido de captar a trajetória da formação dos trabalhadores, questão essa, que, no entanto, não abordamos aqui.

certa familiaridade do processo produtivo e dos colegas de trabalho, função desempenhada por essa breve formação inicial.

A Integração inclui conteúdos bastante variados, como questões motivacionais, qualidade de vida, nutrição, segurança no trabalho, primeiros socorros, extintores, normas administrativas, transporte, higiene bucal e ginástica laboral. Além dos funcionários da área de recursos humanos, trabalham como formadores profissionais do Serviço Social da Indústria (Sesi) e Serviço Social do Comércio (Sesc).

Após a Integração, um grupo menor recebe treinamento específico na função que irá realizar. Já no decorrer da safra os trabalhadores safristas não realizam qualquer atividade de educação formal, com exceção de eventuais palestras sobre temas relacionados à saúde e à assistência social, das quais nem todos participam.

Embora comparativamente aos trabalhadores efetivos não exista, por parte da empresa, ações sistemáticas de aproveitamento dos conhecimentos dos trabalhadores safristas, algumas iniciativas são indicativas de valorização dos mesmos, como o próprio retorno anual de 65% dos trabalhadores da safra anterior. Na Integração foi enfatizada a necessidade dos trabalhadores falarem tudo o que acham que pode ser melhorado: “tudo o que vocês virem que pode melhorar, falem para mim, falem para o chefe de vocês. É importante a participação de vocês. É difícil nós resolvermos todos os problemas. Vocês que estão ali é que estão vendo” (Chefe da Segurança).

Segundo Gilnei, no final da safra, ele reúne os funcionários da “torre de classificação” e lhes pede que dêem sugestões de coisas que podem ser melhores no próximo ano, tanto “no processo em si” como em geral. Ele diz que cotidianamente dialoga com os trabalhadores sobre melhores maneiras de fazer o trabalho.

Como afirma Zarifian (2003), as empresas que objetivam um melhor aproveitamento das capacidades subjetivas da força de trabalho, próprio do modelo das competências, vêem-se diante de um grande problema quanto aos funcionários com contratos de trabalhos precários, pois necessitam do engajamento de trabalhadores que sabem que seu emprego vai durar apenas alguns meses. Porque devem esforçar-se? Esse é o caso dos trabalhadores safristas, que sabem que ficarão na empresa por três a cinco meses. Gilnei, um líder de produção, expressa bem essa questão: “(...) eles só ficam três meses aqui, é um período muito curto. Então eles sabendo que ‘ah, eu vou ficar só três meses, depois eu vou embora’, é uma coisa um pouco difícil e a gente depende dessa mão de obra de manter eles motivados”.

A empresa procura enfrentar esse problema incentivando, de diversas formas, a criação de vínculos, de tal modo que o curto período que nela permanecem os trabalhadores seja vivido de forma intensa, afetiva até. A Integração, juntamente a outras iniciativas, é parte do processo de (re)mobilização da força de trabalho por meio da atualização de conhecimentos e da (re)construção de laços afetivos. Nessa formação inicial, que, segundo os trabalhadores, dura bem mais do que em outras empresas, os formadores pedem que os trabalhadores “levem” para casa os conhecimentos aprendidos: “levem para o marido, divulguem o trabalho. A [empresa] quer ajudar, tanto vocês quanto aos familiares”.

Para os trabalhadores safristas do controle de qualidade (CT)⁷, a Internet e especialmente a Intranet, exercem um papel importante na criação de vínculos através do estímulo a uma vida social em função da empresa. Na sala do CT existe um computador que é constantemente utilizado para registrar ou acessar informações, tanto sobre aspectos sociais como relacionados diretamente ao trabalho. Uma das coisas que muitos safristas olham todos os dias é um boletim interno com informações não apenas sobre o processo produtivo, mas também sobre as festas realizadas, a contratação ou demissão de funcionários, com fotos dos mesmos, piadas, cardápio das refeições, etc: “eu fiquei sabendo de pessoas que foram admitidas e demitidas através do boletim, né, porque a gente olhava todo dia, e todo dia tinha uma notícia nova, pessoas que estavam fazendo aniversário naquele dia, então todo o dia a gente estava sempre abrindo ali, né” (safrista que trabalha no CT). Além disso, segundo a mesma trabalhadora, é possível acessar informações sobre o andamento da safra, acidentes que aconteceram com funcionários e fotos de colegas que trabalham em outros setores: “tem tanta gente nova lá embaixo que tá no boletim, fotos deles, então a gente acaba conhecendo”.

Como afirma Dugué (2004), o modelo das competências está associado à evolução dos modos de prescrição e à mobilização psíquica dos trabalhadores. As novas formas de trabalho, ao modificar o sistema hierárquico da empresa, levam “cada trabalhador a se considerar como parte constitutiva de uma enorme corrente que o liga, continuamente, à direção” (DUGUÉ, 2004, p. 25). Já Dadoy (2004) ressalta que os saberes relacionais e de cooperação impostos pelas novas condições de produção estão ligados à imposição, por essas últimas, de “um alto nível de responsabilização dos sujeitos, uma interiorização dos objetivos da empresa, uma exigência de qualidade do trabalho e de honestidade nas relações com a hierarquia e com os colegas” (DADOY, 2004, p. 129).

As iniciativas da empresa para obter a mobilização dos conhecimentos dos trabalhadores aparecem também nos aspectos metodológicos envolvidos nas práticas educativas formais e informais desenvolvidas. Sabemos que no modelo taylorista-fordista de produção, frente ao grau crescente de desabilitação da força de trabalho, além do pouco valor dado à aprendizagem no processo de produção era considerado suficiente o método da repetição, especialmente para a força de trabalho menos qualificada. Já os métodos de formação atuais têm relação com o novo significado do conhecimento no processo de trabalho. Para Zarifian (1999), as competências sociais, hoje mais valorizadas, geralmente são entendidas nos campos da autonomia, da tomada de responsabilidade e da comunicação intersubjetiva, capacidades que têm que ser criadas pelos próprios indivíduos, tendo educadores e gerentes o papel de proporcionar as condições para o seu desenvolvimento: “não tem sentido ‘formar as pessoas para serem autônomas’. Deve-se atuar sobre as condições que permitem a um indivíduo tornar-se autônomo ou responsável e ajudá-lo nessa trajetória, se aparecem dificuldades” (p. 45).

A empresa que investigamos parece ter clareza dessa questão em relação aos trabalhadores, inclusive os safristas. Acredita que para educá-los precisa, de alguma forma, partir de suas necessidades: “tem que ter um posicionamento que tu possa levar aquilo lá, para a pessoa, que ela entenda ou fale na linguagem dela, para ela

⁷ Setor onde fizemos a maioria das observações.

conseguir entender dessa forma” (gerente de RH). O entrevistado expressa sua preocupação com o fato da gerência média não ter essa postura em relação aos demais funcionários.

No entanto, a metodologia utilizada na Integração ainda é, em geral, a repetição e a memorização de informações, com pouca discussão de situações práticas e oportunidades de diálogo. Existe alguma interação com os trabalhadores, dependendo do formador e do conteúdo trabalhado, mas pouca interação *entre* os trabalhadores. Jair, por exemplo, funcionário do Sesi, realizou algumas dinâmicas com o grupo no início e no fim da Integração. Falou várias vezes com o coletivo de trabalhadores, mas suas perguntas do tipo “porque é assim?” ou “se não fizer isso, o que acontece?”, quase sempre tinham respostas previamente definidas e não proporcionavam o diálogo.

Devemos também considerar fatores externos à atividade da empresa que contribuem para a mobilização da força de trabalho dos safristas na produção. Em primeiro lugar, o fato de que muitos trabalhadores, quando termina a safra, irão trabalhar na safra de outra empresa, já tendo sua vida profissional organizada dessa maneira, alguns há muitos anos. E em segundo lugar a ausência de empregos fixos que permitam aos trabalhadores pensar uma forma de relação com o trabalho diferente da que possuem. Assim, é necessário, como dissemos, garantir a presença na safra do próximo ano e, para isso, é preciso se esforçar na produção.

A FORMAÇÃO DA GERÊNCIA MÉDIA E OS CONHECIMENTOS TÁCITOS

São bastante diferentes as práticas de formação realizadas pela empresa com os trabalhadores efetivos. Para estes, há um incentivo geral a que estudem, realizem cursos de inglês e de formação profissional, estes últimos sendo inteiramente pagos. E uma atenção especial é dada à formação da gerência média. O caráter estratégico de tais funcionários na economia informacional está ligado à função que Nonaka e Takeuchi (1997) chamam de *middle-up-down* (do meio-para-cima-e-para-baixo). Ou seja, estes funcionários são os responsáveis pela mediação da informação entre a alta gerência e os trabalhadores.

Com a produção flexível e a diminuição dos níveis hierárquicos, juntamente com a necessidade de uma maior circulação e mesmo produção da informação, aparece a exigência de uma comunicação horizontal entre os diversos níveis de trabalhadores (ZARIFIAN, 2003, p. 78). Para isso, os supervisores precisam ser hábeis na criação de um ambiente favorável a essa comunicação.

Assim, a formação que eles irão receber é de tipo muito mais complexo se comparada com a que recebem os safristas e mesmo os chamados “operacionais” efetivos, utilizando-se de metodologia bastante avançada. Possui longa duração e diversos processos e técnicas envolvidos, com auxílio de consultoria externa. Na etapa inicial os funcionários ficam de três a quatro dias numa cidade distante da empresa, onde realizam uma “imersão”, fazendo o estudo de casos de outras empresas e depois refletindo sobre os mesmos a partir da análise de situações-problema vivenciadas no trabalho: “então, um exemplo que se tem, tem um *case* dentro da empresa, um caso que ocorreu, aí são algumas perguntas envolvidas voltadas diretamente à empresa: “como é que tu vê isso dentro da empresa”, “como é que se aplica isso”. Aí eles montam lá em grupos e depois vêm para a discussão,

apresentam esse trabalho. Então tem todo um trabalho, um ritual que nós chamamos assim, que eles têm que discutir em grupo, trabalhar em grupo e depois vão lá para apresentar na frente esses trabalhos” (gerente de RH).

Percebemos então que na formação da gerência média as discussões partem da realidade do trabalho vivenciada pelos funcionários, que é problematizada. Os educadores sistematizam as discussões e trabalham-nas à luz de teorias. Como afirma consultora que atua na formação desses funcionários: “a gente parte do que eles trouxeram para trabalhar. O cara só aprende o que ele quer, e o que ele precisa. Então, a partir do momento que ele identifica a necessidade dele, identifica o que ele conhece daquilo, fica muito mais fácil para ele absorver um novo conhecimento”.

A formação da gerência média da empresa insere-se no que Nonaka e Takeuchi chamam de “criação do conhecimento organizacional”, que eles definem como “a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. XII). Nesse contexto, tem importância fundamental o conhecimento tácito, que “é o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual”. O processo de transformação do conhecimento tácito em explícito (formal) é chamado pelos autores de “conversão”. Nele, o lugar principal é ocupado pela gerência média de uma empresa, na medida em que ela está em contato direto tanto com a alta gerência quanto com os demais trabalhadores. Nonaka e Takeuchi (1997) propõem um “estilo gerencial” que chamam de *middle-up-down* (do-meio-para-cima-e-para-baixo), o qual entendem ser fundamental ao estímulo à interação necessária para a criação do conhecimento organizacional: “colocado em termos simples, o conhecimento é criado pelos gerentes de nível médio, que são freqüentemente líderes de uma equipe ou força tarefa, através de um processo espiral de conversão que envolve tanto a alta gerência quanto os funcionários da linha de frente” (idem, p. 145).

Segundo gerente de RH da empresa, na formação da gerência média é exatamente isso o que mais preocupa: que estes funcionários sejam capazes de ouvir os trabalhadores operacionais, melhorando a interação e as possibilidades de disseminação da informação.

O papel desempenhado pela gerência média na “intermediação” do conhecimento entre a chefia superior e os trabalhadores do “chão de fábrica” fica caracterizado na atividade realizada por funcionários que entrevistamos e cujo trabalho observamos. Gilnei, por exemplo, diz que procura conversar com os trabalhadores no decorrer da produção: “tipo ó: o cara tá varrendo lá, eu vou chegar e conversar com ele: ‘aí, como é que tá?’ ‘Como tá indo?’, ‘O quê que tu tá achando do trabalho?’” Sempre que ele acha necessário lembrar o funcionário de alguma informação importante ele o faz.

Além de Gilnei, Éverton, o funcionário *trainee* que lhe acompanha, desempenha papel importante na conversão do conhecimento. É pelos dois que passam as informações estratégicas sobre o controle de qualidade. São eles que “agitam” a aparente rotina, a mecanicidade presente no trabalho deste setor e que, através das informações e conhecimentos de que são portadores, fazem o “destravamento” do

trabalho provocado pelo surgimento de dúvidas, em rápidas reuniões no decorrer da produção.

Trabalho semelhante é realizado por Marcelo, outro funcionário *trainee*. Marcelo é uma espécie de “ponte” entre os trabalhadores operacionais que trabalham na secagem e a chefia superior, exercida por Marcos. Assim como Éverton, ele garante a circulação da informação entre um e outro nível da hierarquia.

O gerente de RH dá uma demonstração da importância que a empresa confere ao saber tácito dos trabalhadores, e à conversão desse conhecimento em conhecimento explícito, afirmando que hoje o principal já não é “reter pessoas” na empresa, mas reter conhecimento, porque este, muitas vezes, “fica numa única pessoa”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Trabalho & Educação – Vol. 17, nº 3 – set / dez – 2008

Nas atividades educativas formais e informais que observamos na empresa podemos presenciar os efeitos da atual divisão e segmentação da força de trabalho nos processos de formação e qualificação dos trabalhadores. Os safristas, por suas próprias características, constituem um segmento de força de trabalho com uma relação de trabalho precarizada. Essa situação profissional coloca-lhes muitas dificuldades com relação a sua formação e, conseqüentemente, manutenção do valor de sua força de trabalho. A empresa investe em sua formação profissional o necessário para que possam desempenhar as tarefas na produção por alguns meses. A força de trabalho que está laborando nas empresas, mesmo que muitas vezes em tarefas repetitivas, através do contato permanente com as relações de produção acaba tendo um mínimo de atualização em suas qualificações. No caso dos safristas, eles passam boa parte do ano sem uma atividade profissional que os mantenha minimamente atualizados. Assim, a tendência é que sua força de trabalho perca valor.

Débora expressou muito bem esse processo quando lhe perguntamos como seria trabalhar o ano inteiro na empresa de sementes: “eu ia gostar muito, porque quando eu tô trabalhando fora a minha cabeça é outra, tu tem muito mais conhecimento das coisas que acontecem fora da empresa”. Diz que quando se está em casa “tu não faz nada, a não ser limpar, cuidar do filho. Eu não vou estar lidando no computador em casa, né, muito pouquinho, a Internet alguma coisinha assim, né, e aqui (na empresa) não, aqui tu tá lidando com o computador, tu está aprendendo”.

Já os trabalhadores efetivos, especialmente os da gerência média, contam com um programa de formação que envolve considerável investimento. Além disso, como os trabalhadores efetivos estão na empresa todo o ano, estão sempre realizando cursos, treinamentos, viagens, o que lhes possibilita manter e até valorizar sua força de trabalho.

Desse modo, a formação dos trabalhadores na empresa investigada insere-se no contexto da associação de novas qualificações com a precarização das condições de trabalho, no sentido de adequar-se ao curto prazo característico da incerteza da economia informacional, o que leva Zarifian (2003) a questionar se “o aparecimento da temática da competência não será uma máquina para selecionar, dividir, separar da periferia o núcleo duro dos assalariados” (p. 64).

Para concluir, uma das questões que desejamos abordar na pesquisa é a contradição entre a crescente exigência de maior conhecimento para realizar o trabalho, que se expressa na cada vez maior escolaridade que as empresas requerem dos trabalhadores, e a aparente simplicidade das tarefas executadas. Na empresa que estudamos encontramos, por exemplo, trabalhadores com ensino médio cuja atividade se constitui na limpeza de setores da produção.

Antes de comentar essa questão, é importante lembrar que a qualificação da força de trabalho está intimamente associada às exigências para realizar as tarefas na produção. Nesse sentido, qualificação não pode ser confundida com formação, no sentido amplo desse termo, por exemplo, uma formação geral, humanista. Como afirma Bernardo (1998), o desenvolvimento capitalista significa, para a força de trabalho, a conjugação de uma maior intensidade do trabalho com o aumento da sua qualificação. Aumento da qualificação significa “realizar operações de novo tipo”, as quais, na época atual, exigem, sobretudo, mais instrução e superior capacidade de raciocínio e de organização. Assim, o autor denomina trabalho complexo “aquele que é, ao mesmo tempo, mais intensivo e mais qualificado”. Com base nesse raciocínio, o autor define qualificação como “capacidade para executar trabalho de um dado grau de complexidade” (BERNARDO, 1998, p. 34).

Se a empresa objeto de estudo está inserida na economia informacional, era de se esperar que o trabalho realizado pelos trabalhadores, mesmo os safristas, fosse de maior complexidade. Embora não possamos fazer uma conclusão geral para toda a empresa, podemos tecer uma breve consideração com base no que vimos.

O programa de segurança da empresa, bastante enfatizado nas atividades de formação e visível em todos os setores, é uma boa amostra de que a simplicidade dos conhecimentos necessários para a realização do trabalho pode ser, em muitos casos, apenas aparente. Para seguirem as normas de segurança, os trabalhadores precisam dominar um sem número de conhecimentos que devem ser incorporados ao seu dia-a-dia na produção. O simples uso de um EPI (Equipamento de Proteção Individual), tal como um capacete ou protetor auricular, requer uma série de habilidades quanto às formas e locais de utilização. Tais conhecimentos precisam ser dominados inclusive pelo trabalhador responsável pela limpeza de setores da produção.

Além disso, as diversas informações sobre a empresa acessadas pelos trabalhadores no decorrer da safra (e mesmo antes dela, através dos contatos que entre si estabelecem, das notícias de jornais, conforme podemos perceber nos depoimentos) funcionam como mobilização de suas capacidades subjetivas quando na realização das atividades na produção, especialmente para a ação nos momentos de invisibilidade.

Esses são apenas alguns exemplos de que, como afirma Zarifian (1999), os conhecimentos sobre o conteúdo da tarefa em si realizada pelo trabalhador são hoje tão importantes para a produção quanto outros que circunscrevem o trabalho. E esses conhecimentos são bastante difíceis de apreender, nas pesquisas, quando as análises centram-se apenas nas práticas educativas formais de que participam os trabalhadores.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Marcelo. Adeus ao trabalho: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 6. ed. Campinas: Cortez; Editora da UNICAMP, 1999.
- BERNARDO, João. Democracia totalitária: teoria e prática da empresa soberana. São Paulo: Cortez, 2004.
- BERNARDO, João. Estado: a silenciosa multiplicação do poder. São Paulo: Escrituras, 1998.
- BRUNO, Lúcia. Educação, qualificação e desenvolvimento econômico. In: Educação, qualificação e desenvolvimento econômico. (Org.). Educação e trabalho no capitalismo contemporâneo. São Paulo: Atlas, 1996.
- CASTELLS, Manuel. A era da informação: economia, sociedade e cultura. A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999. Volume 1.
- DADOY, Mireille. As noções de competência e competências à luz das transformações na gestão da mão-de-obra. In: TOMASI, Antônio (org.). Da qualificação à competência: pensando o século XXI. Campinas, SP: Papirus, 2004, p. 105-142.
- DUGUÉ, Elisabeth. A lógica da competência: o retorno ao passado. In: TOMASI, Antônio (org.). Da qualificação à competência: pensando o século XXI. Campinas, SP: Papirus, 2004.
- KUENZER, Acácia Zeneida. Pedagogia da fábrica: as relações de produção e a educação do trabalhador. São Paulo: Cortez e Autores Associados, 1986.
- NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- WOOD, Ellen M. Democracia contra capitalismo: a renovação do materialismo histórico. São Paulo: Boitempo, 2003.
- ZARIFIAN, Philippe. Mutación de los sistemas productivos y competencias profesionales: la producción industrial de servicio. In: ZARIFIANN, Philippe. El modelo de competencia y los sistemas productivos. Oficina Internacional del Trabajo. Cinterfor. Montevideu: Cinterfor, 1999.
- ZARIFIAN, Philippe. O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: SENAC-SP, 2003.