

A MODERNIZAÇÃO DA INDÚSTRIA TÊXTIL E OS CONDICIONANTES DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Maria Laetitia Corrêa¹

RESUMO

As transformações recentes do mundo do trabalho, que condicionam uma nova pedagogia do capital, são tomadas como ponto de partida para a análise das modificações no processo de formação profissional, partindo-se do pressuposto de que a reflexão sobre esta problemática tem a ganhar com o desenvolvimento de pesquisas em setores específicos da indústria. É o caso aqui, que trata da questão no setor têxtil, a partir do estudo de caso de uma empresa mineira.

RÉSUMÉE

Les transformations récentes du monde du travail qui conditionnent une nouvelle pédagogie du capital, en particulier dans la décennie 90, sont envisagées comme un point de départ pour les réflexions sur les modifications dans le champ de la formation professionnelle. Ce texte essaye de réfléchir sur la connexion entre le travail industriel et la formation professionnelle au Brésil, à travers l'approche de cette problématique dans un secteur spécifique de l'industrie brésilienne, c'est-à-dire celui du textile.

INTRODUÇÃO

As transformações que vêm ocorrendo no setor produtivo brasileiro, em particular nesta década, têm sido consideradas como um dos pontos de partida para a análise das modificações em curso na área da educação, em especial no que se refere à formação profissional. Tornou-se relativamente consensual a perspectiva de que nos defrontamos, hoje, com um novo mundo do trabalho, que corresponde a uma nova pedagogia capitalista. Parece-me, contudo, que a reflexão sobre as conexões entre o trabalho e a educação pode ser enriquecida e aprofundada se levarmos em conta a

¹ Prof.^a Adjunta/ Sociologia da Educação - FAE/ UFMG

heterogeneidade da indústria brasileira, o que implica em nos reportarmos às diferentes contribuições, originárias de pesquisas realizadas em ramos industriais específicos. A idéia central deste artigo consiste, portanto, em refletir sobre as implicações que o processo de modernização do setor têxtil brasileiro tem sobre as práticas educativas, em particular no interior das organizações, com base no estudo de uma empresa mineira - Companhia de Tecidos Santanense - representativa, em numerosos aspectos, das empresas brasileiras, em particular daquelas inseridas nos setores mais tradicionais da indústria do país.²

A indústria têxtil respondia, em 1991, por 3% do PIB, com um faturamento de US\$ 10 bilhões e representava cerca de 1,5 milhão de empregos diretos, com um contingente decrescente, mas ainda expressivo de mão-de-obra feminina (35,5% da PEA total). O setor tem se mostrado especialmente vulnerável à competição dos produtos estrangeiros no período posterior à abertura do mercado brasileiro na década de 90, uma das mais evidentes estratégias de inserção da economia nacional no processo de globalização.

A Cia. de Tecidos Santanense faturou US\$ 100 milhões em 1992, com uma produção total de 72 milhões de metros, contando com 2 500 empregados em suas quatro unidades fabris, contingente este assim distribuído:

Fábricas da Santanense - 1993

Itaúna	Pitangui	Pará De Minas	Montes Claros
1300	350	700	232

Suas unidades fabris apresentavam diferentes graus de modernização tecnológica, sendo que a de Montes Claros evidenciava o nível mais avançado de incorporação de equipamentos automatizados microeletronicamente, de ponta a ponta do seu processo produtivo. A unidade de Itaúna centralizava toda a fase de acabamento e de estamparia da empresa, como um todo, com equipamentos modernos de processamento contínuo, enquanto as etapas de fiação e tecelagem ainda operavam com equipamentos antigos (automação eletro-mecânica). As outras duas unidades apresentavam-se defasadas em termos de tecnologia de produção, como um todo, embora a tecnologia de gestão fosse comum às quatro unidades, em suas linhas gerais. Criada no final do século passado, embora contasse apenas com a unidade de Itaúna no início dos anos 80, a empresa não apenas se modernizou, como também cresceu significativamente, ocupando, em

² Este artigo se baseia em alguns resultados da nossa tese de Doutorado em Sociologia, "Modernisation à tout prix. Processus de travail, imaginaire et subjectivité politique dans l'industrie textile brésilienne", France, Presses Universitaires du Septentrion, 1997. Embora a coleta de dados tenha se processado em 1993, a validade da análise do processo de modernização da empresa persiste, a despeito da modificação de um ou outro dado de caráter mais pontual.

1993, a oitava posição no ranking nacional de produtores têxteis e a segunda posição em Minas Gerais.

Na análise do seu processo de modernização, implementado a partir de 1992, é preciso considerar que o seu significado é extremamente diferenciado para dois amplos segmentos do seu efetivo. Ao se referir à modernização da Santanense, o seu corpo técnico-dirigente aborda, de fato, questões como as vias alternativas de modernização, que podem ser adotadas simultaneamente ou não (supressão de unidades arcaicas, introdução de equipamentos automatizados microeletronicamente, adoção de modelos de gestão modernos, etc.), a obtenção do ISO 9000 como uma condição de sobrevivência, a reestruturação administrativa mais adequada, a necessidade ou não de estabilização e de formação da mão-de-obra, a estratégia a ser adotada em relação às formas organizativas dos trabalhadores, entre as quais os sindicatos, e assim por diante.

Este não é, em absoluto, o enfoque dos trabalhadores quando confrontados com o significado da modernização da empresa. Esta é visualizada, avaliada e analisada pelo que significa em termos de: 1. eventuais modificações das condições de trabalho, a exemplo de um novo desenho dos espaços fabris, das mudanças tecnológicas introduzidas, das alterações no ritmo de trabalho e no regime de turno, da possível redução da insalubridade e dos fatores de risco, etc.; 2. alteração do modelo de gestão, ou seja, o exercício do poder e a estruturação hierárquica dentro da empresa, as modificações das políticas de salários e benefícios, de formação e qualificação, etc. Em suma, o que os trabalhadores buscam apreender são as vantagens e/ou desvantagens do processo de modernização em termos de qualidade de vida.

Tendo presente essa diferenciação de enfoque, indispensável à compreensão do universo empresarial, vamos focalizar neste artigo apenas um dos aspectos da modernização da empresa nos últimos anos e que, de fato, constitui somente um dos traços principais da reorganização do trabalho colocada em prática pela empresa na década de 90.

ESTABILIZAÇÃO E FORMAÇÃO DA MÃO-DE-OBRA

A estabilização e a formação de mão-de-obra na Santanense vem a ser um aspecto crucial da sua recente modernização técnico-organizacional. De fato, elas constituem, até o momento, o núcleo central do TQC - Total Quality Control - no interior da empresa, a par da reestruturação administrativa em curso.

Leite (1994:571) acentuou que "taxas elevadas de turn over colocam sempre dificuldades aos programas de formação da mão-de-obra, pois dificilmente as empresas investiriam na aprendizagem dos trabalhadores que seriam demitidos logo a seguir". Entretanto, taxas elevadas de rotatividade de pessoal estiveram presentes na indústria de transformação no Brasil, apesar das inovações tecnológicas que estavam em curso no período de 1985-1990 e a despeito do discurso empresarial sobre a modernização das empresas. Aliás, essas taxas de turn over foram consideradas, por um lado, como um indicador da fraca modernização organizacional da indústria brasileira neste período e, por outro lado, como uma forte indicação da resistência do empresariado em substituir as técnicas tradicionais de controle da mão-de-obra pelas políticas de envolvimento e de motivação dos trabalhadores, que orientam as técnicas japonesas de gestão. Nesse sentido, as taxas elevadas de rotatividade então existentes na indústria brasileira eram uma das características contraditórias - e mesmo negativas - do envolvimento dos trabalhadores com os objetivos empresariais, durante essa fase da reestruturação produtiva brasileira.

Ainda de acordo com LEITE (1994:571), ao contrário da fase anterior, a etapa atual assinala o esforço que as empresas parecem fazer para estabilizar a mão-de-obra. HUMPHREY (1993), por exemplo, entre 18 empresas estudadas, encontrou em 4 firmas uma taxa de turn over em torno de 5% ao ano e em 5 outras uma taxa de cerca de 15% ao ano, índices que podem ser considerados baixos em comparação com os parâmetros brasileiros. De acordo com ele, estes dados indicam "a preocupação das empresas tanto com o envolvimento e a motivação dos trabalhadores, como também com a sua qualificação e a sua formação profissional."

Os dados disponíveis sobre a rotatividade de pessoal na Santanense parecem seguir esta tendência geral:

Estabilização da MO
Taxa de "turn over"/ Santanense 1984 - 1992

1984	1988	1989	1990	1991	1992
13,05%	38,71%	43,13%	18,91%	10,01%	7,06%

(Fonte : Relatório do Departamento de Recursos Humanos/Santanense - 1993)

Entretanto, se a taxa atual indica realmente o esforço da empresa para estabilizar a mão-de-obra, esta estabilização se processa sobre um efetivo profundamente renovado, pois a dispensa de quase a metade do efetivo somente em 1989 é indicativo de uma política de substituição em massa da mão-de-obra, o que se pode facilmente constatar através dos dados sobre o tempo de casa dos empregados, tomando-se a unidade de Itaúna como

representativa das demais fábricas, antes da inauguração da unidade de Montes Claros:

**Tempo de casa do efetivo da usina de Itaúna
- por comparação com 1993 -**

De zero a 5 anos	57,00%
De 5 a 10 anos	31,77%
De 10 a 20 anos	10,46%
De 20 a 30 anos	0,62%
De 30 a 40 anos	0,15%

(Fonte: Relatório do setor de Recursos Humanos/Itaúna - 1993).

O fato mais significativo liga-se à maioria do efetivo admitido na Santanense desde 1989, pois ele indica claramente uma prática deliberada de substituição da mão-de-obra mais antiga por um novo efetivo. Dessa forma, a curva de idade dos empregados de Itaúna se aproxima da curva de idade do efetivo de Montes Claros, como podemos constatar no quadro a seguir, embora se trate de uma unidade fabril muito mais antiga:

Idade dos empregados da Santanense - 1993

Faixas de Idade	Itaúna	Montes Claros *
até 25 anos	28,53%	17,75%
de 25 a 30 anos	24,79%	51,95%
de 31 a 35 anos	18,18%	17,31%
de 36 a 40 anos	14,87%	8,66%
de 41 a 50 anos	11,57%	4,33%
mais de 50 anos	2,06%	-----

*Nenhum empregado desta fábrica tem mais de 45 anos.

(Fonte: Relatórios dos setores de Recursos Humanos/ Itaúna - Montes Claros/1993)

Apesar das diferenças importantes entre os efetivos das duas fábricas, a exemplo da incidência muito baixa de empregados com mais de 36 anos em Montes Claros (12,99%) em comparação com o percentual nesta faixa de idade em Itaúna (28,5%), podemos constatar que 71,50% do pessoal de Itaúna têm menos de 35 anos, o que não está distante dos 87,01% do efetivo de Montes Claros na mesma faixa de idade. Considerando-se a antiguidade da fábrica de Itaúna, este fato só pode ser o resultado de uma política, executada sistematicamente ao longo dos últimos anos.

Nessa mesma ordem de raciocínio, consideremos os dados disponíveis sobre a escolaridade do efetivo das duas fábricas:

Nível de escolaridade do efetivo da Santanense
- 1993 -

Nível de escolaridade	Itaúna	Montes Claros
Analfabetos	2,47%	----
1º grau incompleto	23,18%	30,72%
1º grau completo	27,06%	34,63%
2º grau incompleto	20,24%	----
2º grau completo	17,14%	30,30%
Superior incompleto	7,23%	1,73%
Superior completo	2,68%	2,16%

(Fonte : Relatórios dos setores de Recursos Humanos/Itaúna - Montes Claros-1993)

Apesar das diferenças significativas, a exemplo do fato de que, em Montes Claros, o número de empregados com o 2º grau completo é quase o dobro daquele de Itaúna, uma vez mais constatamos uma similitude importante, no que se refere ao nível de escolaridade da maioria do efetivo das duas fábricas, que se situa na faixa do 1º grau (completo e incompleto): de 50,24% em Itaúna e de 65,35% em Montes Claros. Constata-se, portanto, que a maioria do efetivo das duas fábricas situa-se na faixa mais baixa de escolaridade, sendo ainda maior na fábrica de Montes Claros, apesar do seu maior nível de automação microeletrônica. Trata-se de um dado interessante a distinguir esta fábrica, principalmente quando associado à ausência de analfabetos e à presença de cerca de um terço do efetivo com o 2º grau completo, quase o dobro do que se encontra em Itaúna.

Um outro aspecto deve ser considerado: a Santanense viveu dois processos de greve em Itaúna e um em Pará de Minas, de 1986 a 1988. Uma destas greves teve como conseqüência a demissão de 120 empregados. Além disso, a atividade sindical é vista com maior ou menor suspeição e a participação em movimentos de greve é ainda sancionada, como se constata nos seguintes depoimentos:

"Vejam: não posso negar que o fato de ter uma atividade de militante sindical impedia antigamente a admissão na empresa. Entretanto, de algum tempo para cá, a empresa se tornou um pouco mais flexível. Se o indivíduo não cometeu algum ato que possa denegrir a imagem da empresa, como a depredação do seu patrimônio, a realização de greves - este tipo de coisa, você compreende? - a empresa não o demite mais. Veja bem: o candidato da oposição ao atual presidente do sindicato trabalha conosco e ele pensava que seria demitido após as eleições sindicais, uma vez que ele perdeu. Mas ele continua a trabalhar conosco. Eu lhe disse: "Não precisa se preocupar, a empresa não tem a intenção de te demitir." Por que ele estava preocupado? Porque, recentemente, houve casos em que isto realmente aconteceu." (coordenador/Itaúna)

Por outro lado, a substituição de mão-de-obra feminina pelos homens foi disseminada em toda a empresa e, como vemos a seguir, não caracteriza apenas a fábrica de Montes Claros, onde fatores ligados à tecnologia poderiam explicar o fato, ainda que parcialmente³ :

Número de mulheres na produção
-1989/1993 -

UNIDADE	1989	%	1993	%
ITAÚNA	1050	70,00	471	36,23
MONTES CLAROS	31	25,41	42	18,10

(Fonte: CARNEIRO, 1992 e Relatório de Recursos Humanos/Santanense-1993)

É a dualidade de algumas características sobre o trabalho feminino que nos incita a procurar explicações para a substituição progressiva e muito acentuada da mão-de-obra feminina por trabalhadores do sexo masculino na Santanense, o que aparece, de início, como uma situação estreitamente ligada ao processo de modernização em curso na empresa. A importância das "vantagens" associadas ao nível de qualificação dos homens, considerada geralmente como superior ao das mulheres, deve ser relativizada, considerando-se as exigências tecnológicas relativamente baixas do processo de produção têxtil e a formação precária da mão-de-obra

³ Paralelamente, a política de seleção de pessoal elimina, desde o contato inicial de recrutamento, os candidatos que já tenham tido "alguma confusão" em seus empregos anteriores, ou ainda que "não tivessem sabido se adaptar às regras do jogo nos seus empregos anteriores", de acordo com CARNEIRO (1992:63/76). Nesta análise sobre a "pedagogia do trabalho", a autora relata o processo de recrutamento na unidade de Itaúna, onde uma série de critérios mais ou menos implícitos eliminava muitos candidatos, antes da etapa dos testes. "De 132 candidatos de um grupo, apenas 55 foram chamados para se submeter aos testes e, no segundo grupo, com 147 convocados inicialmente, somente 69 foram submetidos aos testes. Entre os critérios eliminatórios mencionados pela autora, pode-se citar os seguintes: ser "nervoso", ter ficado pouco tempo nos empregos anteriores, morar longe da fábrica, não ter um membro da família empregado na empresa, ter pouca altura (as máquinas são altas), não ser jovem, para um homem, ou sê-lo, para uma mulher ("as jovens têm mais facilidade para engravidar", segundo o responsável pelo recrutamento), obesidade, alcoolismo, mãos sujas ou mau cheiro, mau hálito, ser tatuado, ter cabelos mal cortados ou mal penteados, ter sofrido acidente de trabalho, tomar certos tipos de medicamentos, como os tranquilizantes, ter alergia à poeira ou uma insuficiência visual, manifestar pouca resistência diante de situações penosas como, por exemplo, "pedir um copo d'água após horas de espera ao sol". No caso específico da mão-de-obra feminina, outros critérios existiam: estar grávida, assentar-se de pernas abertas, ou usar saia curta. Este nível detalhista e algo excessivo de exclusão de candidatos, antes mesmo que eles sejam testados, reforça a nossa constatação de que a empresa não age, de forma alguma, de forma aleatória no que diz respeito à mão-de-obra.

no Brasil, tanto dos homens quanto das mulheres. O peso da questão salarial tende a ser reduzido como fator de diferenciação, tendo em vista o achatamento salarial generalizado, o que não favorece mais a utilização da mão-de-obra feminina, mas também não representa um fator de atração particularmente determinante para o recrutamento da mão-de-obra masculina. Portanto, parece que a substituição de um contingente aparentemente tão adaptado às exigências sociais, econômicas e políticas do processo de modernização é deslocada, sem sentido, ainda mais porque as representações específicas das mulheres entrevistadas em relação aos sindicatos e aos coletivos de trabalhadores parecem tão "adequadas" à perspectiva dos dirigentes sindicais e da direção da empresa.

A explicação se encontra possivelmente numa dimensão política, sob a forma de uma hipótese: no contexto da crise contemporânea, onde o desemprego e a precarização do emprego se tornam maciços, o conformismo de todos equivale à subordinação histórica das mulheres, favorecendo a indiferenciação na estruturação dos efetivos. Além disso, se uma empresa com predominância de mão-de-obra feminina foi submetida à fortes movimentos contestatários - apesar da sua crença, até então justificada, na "submissão" especial das mulheres - a redefinição do quadro tende a favorecer a contratação de mão-de-obra masculina. Isto se dá justamente porque a direção da empresa tomou consciência de que a característica das mulheres de dar prioridade à sobrevivência da família tanto pode ter um papel de assegurar a sua busca de segurança no emprego, como pode acentuar a sua resistência em face da direção da empresa. Este foi o caso da primeira greve da Santanense, em 1986, quando a mudança do regime de turno provocou uma enorme resistência entre as mulheres, porque desarticulava totalmente a sua vida doméstica e familiar.

Considerando estes aspectos e levando em conta os vários tipos de dados acima, parece-nos que se tornam mais claras as características principais do "perfil do empregado" que vem sendo desenhado pela Santanense através da política de demissão em massa implementada desde o fim da década de 80: um empregado do sexo masculino, sem experiência de greve, com menos de 35 anos, com um nível de escolaridade de 1º grau. A partir disso, a empresa pode "estabilizar" e "formar" sua mão-de-obra.

Nesse sentido, parece-me necessário reconsiderar a afirmação de que o empresariado brasileiro apela para o "recurso indiscriminado às demissões como uma maneira de fazer face às crises econômicas" (LEITE, 1994:571). De fato, se esta prática é generalizada, ela está longe de ser

"indiscriminada". Pelo contrário, ela é extremamente seletiva, técnica e politicamente.⁴

De qualquer forma, a política de formação de pessoal somente se iniciou na Santanense a partir de 1992, no quadro da modernização técnico-organizacional que se denomina, de forma genérica, de "Qualidade Total", no Brasil.⁵

O princípio de base que orientou a implantação desta nova política na empresa está resumida na seguinte frase:

"Nós concluímos que vale a pena investir na qualificação do pessoal, nós estamos todos, enfim, chegando a esta conclusão. Há uma frase que aprecio muito: "Considera-se a formação de pessoal muito cara, porque ainda não se mediu o custo da ignorância, que esta sim, é ainda mais cara". (diretor)

Além da formação do próprio diretor - presidente da empresa em São Paulo, num curso com a duração de quatro meses sobre a modernização de empresas de propriedade familiar, do seu sucessor presumido num processo mais longo de formação técnica e gerencial de alto nível nos Estados Unidos e da preparação do corpo dirigente/técnico da Santanense através de cursos de curta duração sobre gerência de qualidade, a empresa estabeleceu um programa de formação em torno do CEP - Controle Estatístico do Processo de Produção, destinado especificamente a dois níveis de mão-de-obra nas fábricas: de início, a formação de "instrutores" nesta técnica de controle da qualidade e produtividade e, em seguida, a formação do conjunto dos operadores de máquinas.

⁴ A CSN demitiu 7.000 empregados antes da privatização da empresa em 1993 e a FIAT - Brasil demitiu cerca de 3.000 empregados em 1986, pouco antes de implantar a Qualidade Total na empresa e logo após os movimentos de greve na fábrica de Betim/MG.

⁵ O jornal Hoje em Dia, de 20/04/1994, no artigo "Na era da Qualidade Total" cita a existência, desde 1989, de cursos de gerência baseados no TQC - Total Quality Control. Eles são especialmente organizados para os gerentes pela Fundação Cristiano Otoni, em Belo Horizonte e "hoje, 80 grandes e médias empresas deles participam. Aproximadamente 30% do PIB brasileiro são clientes da Fundação nos cursos de gerência pela qualidade. Entre estes clientes se encontra a Companhia Vale do Rio Doce, a Companhia Siderúrgica Nacional, etc.". No que diz respeito à UNIDO - empresa de consultoria que presta serviços à Santanense - um dos entrevistados afirmou: "Na indústria têxtil, eu conheço três outras empresas que participam do seu Programa de Qualidade Total: a maior indústria têxtil de Minas Gerais e duas outras, do sul do país, igualmente de grande porte" (diretor). De acordo com LEITE (1994:576) "uma enquête (...) divulgada em março de 1993 constatou que 60,9% entre as 1.000 maiores empresas de todo país tinham implantado programas de qualidade e produtividade", independente da denominação desses programas.

"De início, nós enviamos dez empregados ao Rio de Janeiro, à UNIDO, para aprender a filosofia e a metodologia do controle estatístico do processo de produção, as técnicas de coleta de dados, as técnicas de análise estatística, etc. Não eram ainda os caras que trabalham diretamente com as máquinas, eram os técnicos, os chefes de equipe, quer dizer, um nível abaixo do coordenador de setor nas fábricas. Em seguida, nós enviamos dez outros ao Rio e estes receberam a formação de "formadores", porque eles vão multiplicar o processo de qualificação estatística entre os empregados". (diretor)

O programa prevê ainda uma ação mais ampla, destinada a todos os empregados da Santanense: a divulgação da Qualidade Total como política de integração e de "motivação" do pessoal:

"Nós também estamos desenvolvendo cursos de motivação do pessoal, em termos de Qualidade Total, porque nossos gerentes, às vezes, não sabem motivar as pessoas, nem lhes mostrar as modificações que pretendemos. Não se trata de uma proposta de curto termo. Trata-se de um programa de 2 a 3 anos, para atingir todos os níveis, de cima até embaixo., da direção aos operários." (diretor)

Quanto ao "enriquecimento" dos postos de trabalho, a incorporação das atividades de controle de qualidade se estrutura, então, essencialmente em torno da aprendizagem do CEP, enquanto a aquisição das habilidades necessárias à manutenção de rotina das máquinas deve se processar "on the job".

Em todo caso, contudo, a empresa visa, através deste processo de formação, a uniformização do comportamento dos empregados, além da sua qualificação técnica ou operacional:

"Nós queremos mudar tudo isso através da gerência pela Qualidade Total: essa mentalidade "fechada", que não aceita mudanças, que não aceita fazer ginástica na fábrica pela manhã, antes do trabalho, que não aceita "vestir a camisa" da Santanense. Além disso, o pessoal faz o trabalho de várias maneiras nas fábricas, cada um pensa conhecer a melhor maneira de fazer as coisas. Nós vamos lhes explicar que é preciso trabalhar da mesma forma. De fato, eles não são culpados, pois eles não tinham uma formação sistemática. Assim, nós vamos formá-los, para obter a mesma participação que nós encontramos em Montes Claros." (diretor)

Dessa forma, "o caráter disciplinador de tais programas é, portanto, evidente e se encontra presente mesmo nos casos em que os conteúdos formadores de atitudes se encontram misturados com a aprendizagem técnica ou operacional", uma tendência que LEITE (1994:577) apontou em grande parte do esforço empresarial presente no processo de formação e qualificação de pessoal.

Observe-se, porém, que a direção da empresa não pretende fazer modificações na política de salários da Santanense, a despeito dessas mudanças no perfil dos empregados, na política de recrutamento em função da escolaridade e na política de formação e treinamento de pessoal. Apesar das considerações da cúpula da empresa sobre o salário mínimo no Brasil - segundo um dos dirigentes, "o equivalente a uma gorjeta na Europa"- a direção considera que o sistema de remuneração adotado pela Santanense é relativamente satisfatório e compatível com o processo de modernização. Além disso, qualquer alteração nessa política passaria pelo reforço do esquema atual de complementação salarial, o que é considerado eficaz para estimular a implicação no trabalho:

"Algumas das nossas "vantagens sociais", como o vale-restaurant e o vale-transporte, o lanche oferecido a todos os empregados e o litro diário de leite que distribuímos a cada trabalhador nas fábricas, funcionam como complementos salariais, mais importantes na empresa do que em outros locais, porque o poder de compra dos salários é menos frágil no interior do país, ou menos submetido às "tentações" das grandes cidades. O empregado acha isso ótimo, porque ele não paga imposto sobre isso e as empresas também não. Nós somos, portanto, cada vez mais tolerantes com esse gênero de concessão. Em cada negociação trabalhista com os sindicatos, os empregados querem ampliar essas vantagens - os "aumentos reais", dizem eles e hoje isso tem realmente um peso importante nos seus salários." (diretor)

A empresa considera, então, que seu sistema de remuneração inclui as "vantagens sociais" e os salários. Os dados disponíveis sobre os salários praticados na empresa nos permitiram estabelecer o seguinte quadro comparativo entre a unidade mais antiga, a de Itaúna - cujos salários equivalem aos das outras unidades da Santanense - e a de Montes Claros, mais avançada tecnologicamente:

Distribuição salarial, com base no salário mínimo
-Santanense/ março 1993 -

SALÁRIO MÍNIMO	ITAÚNA	MONTES CLAROS
5 SM	8%	16,02%
DE 3 SM a 5 SM	20%	46,75%
DE 1,5 SM a 3 SM ⁶	72%	37,23%

(Fontes: Relatórios de Recursos Humanos da Santanense / 1993)⁷

⁶ Lembramos que o salário mínimo profissional dos tecelões (e, por extensão, dos empregados da indústria têxtil) corresponde obrigatoriamente a um salário mínimo e meio.

Constata-se que, em Montes Claros, há um acréscimo percentual significativo na faixa superior de salários e na faixa de 3 a 5 salários mínimos, além de uma redução percentual muito importante na faixa de menor remuneração, o que pode indicar uma tendência favorável aos assalariados associada à modernização tecnológica do processo de produção e correspondente a um nível maior de escolaridade, em particular no que se refere ao segmento com 2º Grau completo que, nesta unidade, é percentualmente superior. Não é possível, contudo, prever se esta tendência, que se observa em Montes Claros, se estenderá para as demais unidades, à medida em que se intensifica a modernização do seu processo produtivo.

A propósito ainda da distribuição salarial de cada unidade, obtivemos dados sem indicação de sexo e/ou escolaridade, à exceção da unidade de Montes Claros, contidos num relatório enviado à SUDENE, que apresentam maiores precisões sobre o assunto,⁸ o que nos permitiu estabelecer a seguinte correlação entre os salários e o sexo dos empregados:

**Categorias de salários e sexo dos empregados
- Montes Claros/1993 -**

SETORES DE TRABALHO / NÍVEL	Nº DE PESSOAS			QUANTIDADE DE SMs	
	TOTAL	HOMENS	MULHERES	HOMENS	MULHERES
Administrativo (gerente/coord.)	5	5	-----	18,9	-----
Produção/Manutenção (coord.)	7	7	-----	9,5	-----
Administrativo (Chefes, técnicos,médico)	5	4	1	7,7	7,4
Produção (técnicos, mecânicos, eletric.)	20	20	-----	5,6	-----
Administrativo (não-qualificados)	56	36	8	2,8	1,9
Produção (não-qualificados)	140	108	42	3,6	1,8

(Fonte: Questionário SUDENE / Santanense - 1993)

⁷ Utilizamos aqui os dados sobre o efetivo da Santanense e o salário mínimo no Brasil no mês de março de 1993 (CR\$1.709.700,00, de acordo com o jornal Hoje em Dia, de 25/04/1993 - Indicadores).

⁸ Questionário enviado à SUDENE - 1993.

O que chama mais a atenção neste quadro é a defasagem salarial entre a mão-de-obra não-qualificada masculina e feminina, sobretudo no setor de produção e que não pode ser explicada por diferenças baseados no uso da tecnologia, pois as mulheres e os homens executam exatamente as mesmas tarefas em máquinas idênticas. Entretanto, os salários das mulheres correspondem exatamente à metade dos salários pagos aos homens, por uma jornada de trabalho idêntica. Embora não se trate de uma questão que o coletivo de trabalhadores sequer perceba, de modo a mobilizar seus esforços de contestação, da mesma forma que a redução do contingente feminino no interior das fábricas não é sequer mencionado pela totalidade dos entrevistados, parece-me que se trata de duas tendências que deverão persistir e/ou se aprofundar, na medida em que o processo de modernização se consolida na empresa.

Em suma, a participação econômica dos empregados da Santanense, enquanto uma forma de implicação "estimulada" ao programa de Qualidade Total e, sobretudo, à obtenção do certificado de qualidade internacional ISO 9000, visto como o coroamento do processo de modernização sistêmica da empresa, encontra-se fortemente associada ao reforço das chamadas "vantagens sociais" (vale-transporte, vale-refeição, melhorias na assistência médico-odontológica, etc.) já existentes na empresa. Mas sempre com o caráter de precariedade e transitoriedade que as torna tão vantajosas para a empresa, mesmo nos casos em que ocorre uma inflexão ascendente na curva de salários, que parece estar associada a uma escolaridade maior dos trabalhadores, como é o caso da unidade de Montes Claros.

A FORMAÇÃO E O TREINAMENTO NA ÓTICA DOS TRABALHADORES

Um dos pilares da modernização técnico-organizacional da Santanense, como vimos, é a necessidade e mesmo a obrigatoriedade de estabelecer um plano de formação de pessoal com base no controle de qualidade dos produtos em curso de fabricação, visando a obtenção de um certificado de qualidade internacional (ISO 9000), mas estendida também à mobilização de todos em torno da qualidade e da produtividade global da empresa, o que pressupõe a disciplinarização e o "enquadramento" da força de trabalho de acordo com os princípios da gestão "participativa".

Até o final da década de 1980, os investimentos em formação de pessoal foram irrisórios, de acordo com as pesquisas então realizadas na

Santanense⁹, aumentando significativamente somente após as greves que ocorreram então e que foram seguidas, além das demissões em massa e da intensificação do processo de substituição dos equipamentos mais antigos, pela realização de cursos de formação de gerentes e de supervisores, baseados nos princípios de "respeito aos recursos humanos" da empresa (CARNEIRO, 1992:92).

Além disso, a modernização da etapa de acabamento da produção em Itaúna e o início da produção em Montes Claros, com demandas específicas de qualificação em decorrência dos equipamentos de base microeletrônica, também intensificaram os esforços empresariais em termos de qualificação do pessoal destes setores, como podemos constatar através dos seguintes depoimentos:

"Particpei da montagem dos equipamentos de alvejamento contínuo. Aliás, toda a equipe de produção participou desses trabalhos, ao lado do pessoal de manutenção, o que muito nos ajudou em seguida, porque nós sabíamos como os equipamentos funcionavam." (operador de alvejamento/Itaúna)

"Quando comecei o meu trabalho aqui, eu não sabia nada. Explicaram rapidamente o funcionamento da fábrica e, em seguida, fiquei ao lado da operadora da urdideira durante 20 dias, para aprender a manobrar a máquina. Havia um monitor responsável por minha formação, que havia me ensinado o funcionamento da máquina antes disso e vinha, de tempos em tempos, ver como as coisas se passavam". (operadora de urdideira/Montes Claros)

Podemos constatar, nestes extratos de entrevistas, que a modernização tecnológica da Santanense realmente introduziu os elementos de uma qualificação efetiva, no sentido de que "esta implica a apreensão do funcionamento real das instalações, em seu conjunto, e a aquisição da inteligência prática deste conjunto", de acordo com a análise de FREYSSINET (1992:481). No que diz respeito à instalação do alvejamento contínuo em Itaúna, buscava-se, de fato, garantir que o maior número possível de falhas e de incidentes críticos pudesse ser previsto e pudesse ser reparado automaticamente, sendo que a identificação das causas primeiras das falhas e dos incidentes pudesse se dar nos momentos de manutenção programada dos equipamentos¹⁰, inclusive com a participação dos operadores. Assim, fazê-los participar da montagem dos equipamentos

⁹ Carneiro (1992) e Corrêa e Pimenta et alii (1986)

¹⁰ FREYSSINET (1992:469) lembra que, além da redução da mão-de-obra, a rentabilidade dos investimentos em automação microeletrônica é mais elevada quando estas duas condições, acima citadas, são preenchidas. Ele acrescenta uma terceira condição: "que os alarmes (relativos à falhas) não sejam muito frequentes, nem simultâneos."

permite atingir mais facilmente esses objetivos, mesmo que essa aprendizagem permaneça num nível essencialmente prático. A empresa adotou o mesmo procedimento durante a montagem de duas seções de tingimento contínuo em Itaúna, assim como em Montes Claros, durante a montagem inicial desta unidade fabril. Entretanto, ela pôde contar apenas com o pessoal de manutenção que tinha sido transferido provisoriamente de Itaúna e com alguns poucos aprendizes originários de Montes Claros, que permaneceram na empresa. Por outro lado, o procedimento de apresentar uma visão de conjunto da fábrica e do processo de produção ao longo dos primeiros dias de trabalho - adotado sistematicamente, desde o início, em Montes Claros, mas não em Itaúna na época da pesquisa - possibilita também uma melhor apreensão do funcionamento global do processo de produção, por mais superficial que seja essa formação.

Nesta mesma perspectiva de rentabilidade analisada por FREYSSENET, além do pessoal das seções mencionadas - aliás pouco numeroso, embora de uma importância estratégica inegável para a empresa, pelo seu papel na produção - uma outra parte do contingente da Santanense foi também objeto de um processo mais sistemático de formação ao longo dos últimos anos: os mecânicos, os eletricitas, etc., enfim, o pessoal de manutenção¹¹, indiferentemente da fábrica a que pertença, como podemos constatar nas entrevistas seguintes:

"Recentemente, fiz um curso de desenho industrial no SENAI, durante dois meses. A Santanense me indicou para fazer o curso, como já havia feito com cinco dos meus colegas." (mecânico/Itaúna)

"Quando entrei aqui, eu fazia o curso de eletricidade e mecânica do SENAI. Comecei aqui como estagiário, em seguida a firma me mandou para Itaúna, para fazer um estágio lá e também nas outras fábricas da empresa. Após a minha admissão definitiva, já fiz três ou quatro cursos de curta duração no SENAI de Montes Claros, por determinação da Santanense e fui também fazer um estágio na empresa que fabrica os equipamentos instalados aqui." (mecânico/Montes Claros)

¹¹ A propósito, esta é uma prática mais ou menos generalizada nas empresas, considerando-se as características dessas funções, que demandam uma escolaridade e uma formação profissional mais consistente antes mesmo da admissão na empresa, levam a uma mobilidade espacial maior no interior das fábricas e consolidam uma identidade profissional ligada ao sentimento de "pertencimento próprio dos "profissionais de métier". LAVILLE (1993) analisa as características deste "modelo profissional", considerando que as novas exigências do trabalho produtivo impõem uma generalização e uma atualização deste modelo para o conjunto do coletivo de trabalhadores, visando obter a participação atualmente necessária à formação do "pertencimento" produtivo pretendido pelas organizações.

Podemos constatar, assim, que os investimentos da Santanense na formação de pessoal, no momento da nossa coleta de dados, tinham aumentado, mas eram ainda pouco significativos¹², em termos do percentual de horas de trabalho efetivamente consagradas anualmente aos programas de qualificação, por duas razões principais: primeiro, porque são reservados a contingentes de pessoal pouco numerosos tendo em vista o efetivo global da empresa e, em segundo lugar, em função dos métodos utilizados, que são relativamente pouco onerosos para a empresa: aprendizagem "on the job" ou por observação durante a jornada de trabalho e os cursos regulares externos à empresa, na maioria das vezes no SENAI, freqüentemente realizados fora do horário de trabalho.

Entretanto, as diferenças entre as duas unidades são significativas, em particular porque em Montes Claros a prática da formação de pessoal é sistematicamente adotada para o conjunto do efetivo - associada ou não à aprendizagem "on the job". Ela inclui, obrigatoriamente, uma "sessão de integração à empresa", que compreende uma visita às dependências da fábrica, uma explicação do seu funcionamento geral e um treinamento específico sobre a seção ou a máquina na qual o novo empregado deve trabalhar, o que pode ir até duas semanas de treinamento para a operação dos teares, considerado o equipamento mais complexo. Contudo, exceção feita à essa "sessão de integração à empresa", a diferença entre as duas unidades fabris se explica, até o momento, pelo nível de automação microeletrônica mais desenvolvida em Montes Claros, que demandou a generalização, para o conjunto da fábrica, da compatibilidade entre a automação e o treinamento do pessoal, principalmente porque a empresa mantém sua política geral de baixos salários, o que condiciona, de certa forma, o nível de escolaridade do pessoal recrutado e a necessidade de treiná-lo internamente. Entretanto, considerando-se o nível ainda embrionário de polivalência (ou multifuncionalidade) na fábrica e o controle taylorista ainda predominante, está longe de ocorrer "a passagem de uma inteligência socialmente dividida para uma inteligência socialmente repartida" que, de acordo com FREYSSINET (1992:492), constitui "o fundamento de uma cooperação sem subordinação", característica de uma "organização qualificadora" preconizada pelo método da Qualidade Total.

¹² Não pudemos obter dados precisos sobre o assunto, mas estimamos que, certamente, tais investimentos não ultrapassaram o índice existente no Brasil que, numa escala de zero a dez, permaneceu inferior a 1 (um) no período de 1990 a 1993, enquanto nos Estados Unidos e na Europa situou-se numa média de 5 a 7 e no Japão atingiu o índice 10 no mesmo período (BUONFIGLIO, 1993). Uma pesquisa da Price Waterhouse em 1992, em Minas Gerais, constatou que os gastos com formação e qualificação de pessoal das empresas pesquisadas tinham aumentado em 1,9% o custo total de produção em 1991 e 2,1% em 1992 (Vida Industrial, nº12, dezembro 1992).

Entretanto, a perspectiva de tornar-se uma "organização qualificadora" constitui um dos objetivos do atual projeto de empresa.¹³

Até o momento, contudo, o que prevalece em matéria de qualificação para a maioria do pessoal admitido pela Santanense nos últimos três anos é, essencialmente, a prática de um período de algumas horas de aprendizagem na "escolinha" da fábrica de Itaúna¹⁴, seguida de um período variável de aprendizagem "on the job", como se pode constatar nos seguintes depoimentos:

"Após os testes e a assinatura da papelada, nós fomos levados até a "escolinha", onde ficamos até o meio-dia, executando algumas tarefas que a gente devia conhecer. Depois, nós fomos para a seção de trabalho, onde alguém nos orientou sobre as máquinas durante o resto do dia. Então, comecei a pegar as coisas." (operador de navalhadeira)

"Quando comecei aqui, fiquei uma semana na "escolinha". Eu já tinha trabalhado como fiandeira numa outra empresa de Itaúna, mas a maneira de trabalhar, de atar o fio, era diferente aqui. O resto, aprendi foi na seção mesmo." (fiandeira)

"Quando passei de um tear mais moderno para um outro, mais antigo, foi preciso me exercitar um pouco. Então, me enviaram para a "escolinha", para praticar numa máquina antiga, durante uma semana." (tecelã)

Algumas vezes, a aprendizagem "on the job" é acompanhada por um monitor, mas a responsabilidade principal continua ligada ao operador mais experiente, que não recebe formação específica para se encarregar desse processo. Daí a emergência de situações que tornam a aprendizagem difícil, como a impaciência diante dos erros e a pouca disponibilidade para explicar as tarefas, que foram relatadas por vários entrevistados. A propósito disso, escolhemos um trecho de entrevista que ilustra essas dificuldades, inclusive a situação um tanto insólita de um aprendiz que ensina ao professor a maneira de ensinar:

¹³ FREYSSINET (1992:493) contesta a possibilidade das empresas se tornarem efetivamente "organizações qualificadoras", às quais ele compara as organizações atuais, submetidas em geral à automatização prescritiva e à organização "enriquecedora".

¹⁴ Esta "escolinha" foi montada num prédio isolado, no terreno da fábrica, contando com uma sala de aula e uma pequena oficina, com alguns teares e equipamentos de fição antigos, que não são mais usados na produção.

"Eu tive um treinamento e havia um monitor que me "seguia". E havia também um rapaz, que era experimentado e devia me ensinar o trabalho. Eu lhe dizia todo o tempo que ele precisava me ensinar o trabalho. Então, ele me deixava tomar nota sobre a produção, às vezes me deixava acionar os sinais, me ensinava os gestos, ele me deixava fazer o trabalho umas poucas vezes. Isso porque eu não aceitava ficar lá, sem fazer nada, todo o tempo. Eu insistia, eu lhe explicava: "para eu aprender, é preciso você me deixar praticar um pouco..." E, então, ele me deixava fazer o trabalho um pouquinho." (operadora de acabamento)

Observe-se, no entanto, que entre os 12 empregados entrevistados em Itaúna, 5 descreveram um processo de qualificação "aleatório": o empregado recém-admitido iniciava imediatamente na fábrica, diretamente nas máquinas e alguém lhe ensinava as tarefas essenciais. O resto dependia da sua própria iniciativa. O relato seguinte é representativo dessa experiência:

"Quando comecei a trabalhar aqui com 14 anos de idade, fui direto para o trabalho. Foi muito difícil me adaptar: achava o trabalho muito difícil e o barulho me assustava. Depois, me mudaram de lugar, me colocaram no abastecimento dos teares e, após três anos, me promoveram a tecelã. Em cada lugar, me explicavam as coisas muito depressa - o contramestre, ou uma tecelã, ou uma colega - e me largavam lá. Era sempre muito difícil, durante alguns meses. Então, eu me virava: observava os outros, corria daqui pra lá, até me acostumar." (tecelã)

Além disso, dois entrevistados relataram um outro tipo de aprendizagem "aleatória" bastante interessante: um processo que se pode denominar de "auto-formação" dos empregados.¹⁵

"A gente presta atenção numa máquina, enquanto trabalha numa outra. Assim, mudar de trabalho, operar aquela lá se torna muito fácil: quando a gente chega lá, alguém nos orienta um pouco sobre o trabalho e a gente

¹⁵ Trata-se aliás, de uma prática bastante disseminada nas empresas brasileiras. Na CSN, três dirigentes da empresa, inclusive o seu presidente no final dos anos 80, reconheceram que se tratava do método predominante de aprendizagem da operação dos equipamentos na usina de Volta Redonda, mesmo na fase mais intensa de modernização tecnológica da empresa e a despeito dos investimentos consideráveis na formação e treinamento do pessoal que, entretanto, jamais ultrapassaram o atendimento de um terço do efetivo na época (CORRÊA, 1990:115/120). Isso é particularmente notável, porque esta empresa, em especial, sempre teve, ao longo da sua história, uma prática de formação e treinamento de pessoal muito superior à média da indústria nacional, inclusive tendo criado, no início dos anos 50, uma excelente Escola Técnica que, no longo dos primeiros 20 anos de sua fundação, esteve na origem da formação do efetivo qualificado e técnico de grande parte das empresas de médio e grande porte no Brasil.

pega fácil. E, além disso, a gente circula sempre na seção, cada vez que é preciso buscar um carrinho para transportar uma bobina a gente bate um papo com os outros, vai ver como a máquina funciona, por curiosidade... E, então, a gente começa a aprender, é mais fácil trabalhar numa outra máquina, quando a gente é transferido." (operador de navalhadeira)

"Comecei ajudando a fiandeira, mas sempre fui muito curiosa e não gostava de ficar quieta no meu canto o dia todo. Então, comecei a aprender as outras tarefas, no meu setor mesmo. Por exemplo, o trabalho que faço hoje aprendi sozinha, sem chefe, sem nada. Eles viram que eu sabia fazer e me indicaram para substituir alguém durante as férias. Eu aceitei, porque eu adorava fazer isso: para mim, era o máximo ter aprendido alguma coisa tão difícil, completamente sozinha. No princípio, me deram um emprego. Eu sabia que teria que segurá-lo por muito tempo, nem sei quantos anos e decidi que precisava aprender o mais possível. Hoje, conheço tudo sobre a fiação, todas as tarefas, todos os postos de trabalho." (aprovisionadora de máquinas de fiação)¹⁶

A partir dessa perspectiva, não é surpreendente que os trabalhadores da Santanense aceitem e valorizem, de forma geral, as oportunidades de qualificação ligadas à modernização do processo produtivo, da mesma forma que os trabalhadores da indústria automobilística entrevistados por ABRAMO (1988:147), entre os quais 50% declararam sua "satisfação" em relação às novas tecnologias no que se refere à qualificação¹⁷. Além disso, são os trabalhadores da manutenção que manifestam mais freqüentemente "satisfação" neste aspecto, como na Santanense.¹⁸ No momento, o projeto da empresa é sinônimo de intensificação do processo de formação e

¹⁶ Isto corresponde, no essencial, a um trecho de entrevista realizada na CSN (CORRÊA, 1990:96): "Eu mesmo tive essa experiência. Eu trabalhava no setor, mas tinha vontade de trabalhar como operador de um equipamento acionado por uma mesa de controle eletrônico. Assim, quando eu estava no turno da noite, eu me virava para sair do meu posto de trabalho e ir até lá. O operador que trabalhava lá na época ficava sentado na sua cadeira e dormia, enquanto eu operava no seu lugar. Ele achava ótimo e eu também, porque eu aprendia por mim mesmo". Tratava-se, no caso, de uma linha de laminação automatizada, importada do Japão a um preço de milhões de dólares. Quando foi entrevistado, o empregado em questão já era supervisor.

¹⁷ Observe-se, contudo, que na mesma pesquisa apenas 20% dos trabalhadores da indústria metal-mecânica manifestaram "satisfação" neste item.

¹⁸ Isso pode mudar significativamente se e quando o processo de terceirização se ampliar e, conseqüentemente, a precarização do emprego aumentar para este segmento dos trabalhadores. Isto poderá resultar no aumento da instabilidade do pessoal de manutenção no interior de cada empresa e, conseqüentemente, na deterioração do conhecimento mais global do processo de produção que, em geral, é mais elevado entre os operários de manutenção do que entre os de produção.

qualificação no interior das fábricas, o que acentua o interesse e a motivação da maior parte do pessoal

À GUIA DE CONCLUSÃO

Diante da totalidade do que vimos, é necessário reconhecer que somente o desconhecimento do cotidiano da aprendizagem dos trabalhadores e do conjunto das representações aqui apresentadas - essencialmente valorizadoras de tudo que se assemelhe, de longe, a um processo de formação e qualificação - é que pode desencadear entre os gestores da empresa os discursos em que enfatizam a "necessidade de lhes ensinar a pensar". Parece-nos, ainda, que isso revela sobretudo uma forma de arrogância, associada ao autoritarismo do empresariado: "eles não sabem pensar até o momento presente; eles saberão, desde que venhamos a lhes ensinar." Por outro lado, isso possibilita a percepção de um fato significativo: não é a qualificação *stricto sensu* que está em jogo, pois a receptividade dos trabalhadores da Santanense é inegável. Toda experiência dos gestores, assim como as representações dos trabalhadores comprovam o fato - uma empresa que investiu tão pouco nesta área durante mais de cem anos não pode ser senão "parabenizada" pelos seus empregados quando se decide a investir mais. A tendência a apresentar este esforço pelo que não é - um "favor", uma "generosidade da empresa", uma "democratização da empresa pela igualdade de oportunidades" - é compatível com o costume das empresas de "fazer da necessidade uma virtude", contabilizando politicamente as necessidades do processo de modernização em curso.¹⁹ Além disso, um dos fatores mais pregnantes da forte ambigüidade que os trabalhadores brasileiros evidenciam diante do processo de modernização das empresas situa-se no fato de que a situação nas fábricas era tão ruim e destituída de sentido em termos de formação e qualificação, que qualquer esforço de investimento e de mudança, representa, de fato, uma melhoria para o conjunto dos trabalhadores.

O que está efetivamente em jogo na ótica dos gestores, o que é preciso realmente "ensinar" aos trabalhadores é a disciplina e o enquadramento compatíveis com os princípios da gestão "participativa". O que se pretende é a "formatação" dos empregados pela empresa "consensual" e "participativa". Esta adequação é um elemento-chave da engenharia cultural que consolida uma cultura de empresa coerente com o seu projeto atual. Objetiva-se, simplesmente, estruturar a forma de cooperação mais útil à realização deste projeto e, nesse sentido, trata-se sem dúvida de uma "socialização cooperativa", de acordo com os termos usados por ZARIFIAN (1993:81),

¹⁹ O discurso empresarial sobre a proteção ambiental enraíza-se num registro semelhante.

"em que se está em vias de mudar de uma cooperação regulada sobre bases funcionais para uma comunicação intersubjetiva, por razões próprias à eficiência contemporânea do trabalho cooperativo. A socialização cooperativa continua sendo uma socialização forçada, mas ela se especifica, hoje, estabelecendo as bases de acordo necessárias ao controle das situações industriais que os indivíduos devem, juntos, identificar e gerir."

Isso não impede que, no Brasil, este processo contribua para reforçar o poder dos gestores, pois a "aprendizagem" de sua lógica reforça a dependência dos trabalhadores. Nesse sentido, estamos muito distantes da "socialização civil" de que nos fala ZARIFIAN (1993:82/83): "a dinâmica do desenvolvimento, da exigência democrática ligada ao indivíduo-cidadão, com a sua dupla exigência de justiça e liberdade", pois a gestão atual desenvolve exatamente os meios que permitem "impulsionar os indivíduos a agir em sentido contrário à sua ética pessoal de vida."²⁰ A formação e o treinamento de pessoal, com a configuração atual de "socialização cooperativa" - de fato, manipulação dos sentimentos e dos conhecimentos do conjunto dos trabalhadores - constitui um desses meios mais eficazes.

Além disso, se o processo de formação e treinamento de pessoal, tal como é concebido pelo método da Qualidade Total, constitui uma das políticas de integração de pessoal tradicionalmente utilizada numa perspectiva industrial paternalista, ele é também essencial para estabelecer e consolidar o que TIXIER (1988:623) caracterizou como "a dominação enquadrada", na qual a empresa vê reduzida a carga de contestação nela presente.²¹ Esse processo constitui, ainda, um instrumento indispensável para disseminar a concepção da empresa como uma comunidade, de modo a manter e legitimar a sua coesão, "agora que ela é composta de múltiplos coletivos" e não mais um terreno em que se confrontam projetos de vida antagônicos. Subjacente a esse processo, encontra-se a legitimação dos gestores e do seu projeto. Este

²⁰ Lembramos aqui que o autor acentuou que "a verdadeira especificação atual deste modo de socialização (socialização civil) é que tornou-se impossível fazer os indivíduos agirem em um sentido contrário à sua ética pessoal de vida". Trata-se de uma questão polêmica mesmo no caso dos países mais desenvolvidos, onde a precarização do emprego e o desenvolvimento dos meios de comunicação de massa contribuíram fortemente para formar "a ética pessoal de vida" adequada ao patronato, fundada sobre o individualismo hedonístico e a sobrevivência. O predomínio do "pensamento único" (neoliberal) não favorece nem a justiça, nem a liberdade, para utilizar os termos do autor, pois se estrutura em torno da desigualdade e da exclusão.

²¹ "A gestão participativa propõe não uma submissão impossível, mas um espaço social a ocupar, desde que medindo e controlando as dinâmicas deste espaço" (TIXIER, 1988:623). Este processo pode, contudo, propor "a submissão impossível" numa perspectiva "tonalizante", ainda embrionária na Santanense, mas bem desenvolvida em algumas empresas brasileiras, a exemplo da FIAT, cuja descrição e análise se encontra em PIMENTA (1996).

não é um objetivo político negligenciável e, afinal, ele representa um investimento bastante seguro nesta fase de modernização forçada da indústria têxtil.

É nesse sentido que as organizações se inserem - de forma diferenciada, a partir dos anos 90 - numa sociedade complexa, contraditória e permeada por ambivalências de todo tipo. Assim, elas se apresentam diferentemente, se desenvolvem e se modernizam a partir das transformações do universo do trabalho industrial, da tecnologia e da gestão - estas duas últimas como formas específicas de exercício do poder no interior das empresas. É nesse contexto que procuramos conhecer os mecanismos e as práticas que aí se articulam para reforçar e socializar o indivíduo-cidadão de forma a torná-lo adequado à manutenção do *status quo* desta sociedade. Nesta articulação é que se insere o nosso estudo sobre a Santanense, empresa emblemática da indústria têxtil brasileira, que deverá sobreviver à reestruturação capitalista em curso no Brasil, empresa representativa da "filosofia" e das práticas empresariais brasileiras, que ilustram as tensões que permeiam o cotidiano dos trabalhadores industriais brasileiros nesse processo de modernização produtiva que se acelerou na década de 90.

Nesta sociedade contraditória, os trabalhadores - e, em particular, aqueles que estão presentes na empresa que constituiu nosso campo de estudo - tentam construir sua história. Nessas condições é que se compreende a modernização da Santanense como um projeto exclusivo do topo da empresa, realizado pelo "alto", sem que outros atores participem de fato. O que não impede que as exigências deste projeto levem os gestores a chamar os trabalhadores a participar, inclusive e principalmente por intermédio dos programas de formação e treinamento de pessoal - mas de maneira definida, estruturada e limitada às regras de funcionamento do sistema de produção e de gestão que se renovam, de acordo com decisões estratégicas que foram tomadas noutro nível: no topo da organização.

Nesse contexto, três aspectos são reveladores. Inicialmente, o particularismo patriarcal dos interesses privados não introduz, nem propicia, relações igualitárias entre classes ou frações de classes, nem define o ator coletivo como outro pólo possível de interesses. É a exclusão do outro enquanto identidade e representação autônomas, o que significa a edificação de uma sociedade sem alteridade.

Em segundo lugar, a empresa desenvolve uma prática de sociabilidade que não é completa, porque regida por uma lógica de anulação do outro enquanto sujeito. É um tipo de sociabilidade que não constrói a alteridade, onde a superioridade de um pólo se vê reconhecida, as regras não são contestadas e existem somente para fixar e confirmar o lugar de cada um numa ordem "natural" das coisas. Nisto é que se ancora uma normatividade imposta como ordem exclusiva, justamente porque ela não propõe a

negociação e é ditada por aqueles que detêm o poder - real e imaginário - da organização.

O terceiro aspecto é a percepção de duas conseqüências que nos parece indispensável discutir. A primeira é o predomínio de uma experiência de exclusão dos trabalhadores de todo o processo de decisão referente à sua vida de trabalho, enquanto um fato e um fundamento da sua representação política. A apatia dificulta a resistência, os trabalhadores, em sua maioria, sentem-se excluídos da cena social e política. Eles marcam esta exclusão considerando "naturais" as diferenças - de salários, de participação nas decisões, de formação e treinamento, etc. -, crêem-se privados dos recursos sociais e políticos necessários para contestar e mudar efetivamente a atual correlação de forças. Além disso, são numerosos os que não vêem as vantagens que lhes poderiam advir em participar de decisões que não controlam, das quais não têm nem sequer o direito de se envolver. Este tipo de exclusão tem, também, dimensões culturais, simbólicas e pessoais. Ela se traduz pela dificuldade em manipular os códigos culturais que lhes são impostos e que confirmam as hierarquias e as desigualdades existentes. Ela é sobretudo política, porque ela induz uma incapacidade em participar, de fato, na construção do próprio cotidiano. Pode tomar a forma de uma marginalidade cultural e política numa sociedade em que o imaginário igualitário não está presente, onde a sociedade tem uma forte tendência a dissociar e a negar a participação econômica e o acesso à modernidade cultural e à cidadania.

O aumento de uma perspectiva estritamente individualista é o segundo efeito deste processo de modernização em curso nas empresas. Os indivíduos buscam neles mesmos um sentido e uma unidade que não encontram mais em suas antigas referências coletivas. Encontramos aí uma das facetas explicativas da integração do trabalhador à empresa, apesar da perspectiva frágil de realização que ele encontra em seu trabalho.

Parece-nos que é nesta angulação mais ampla que se insere a reflexão sobre a problemática da formação profissional, nessa interseção entre o trabalho e a educação que nos interessa tanto compreender e desvendar.

BIBLIOGRAFIA

- ABRAMO, Laís - "A subjetividade do trabalhador face à automação" In: **Automação e movimento sindical no Brasil**. São Paulo, Hucitec, 1988;
- BUONFIGLIO, M. - Programas de calidad: modismos, utilizaciones, alcances y límites. In: **I Congreso Latinoamericano de Sociología do Trabalho**. México, 1993;
- CARNEIRO, Geralda Vânia N.F.B. - **Pedagogia do trabalho: produção da necessidade - desejo do trabalho assalariado** - Dissertação de Mestrado, Faculdade de Educação, UFMG. Belo Horizonte, 1992;
- CORRÊA, Maria Laetitia - **Organização, técnica e disciplina: a contestação da ordem na experiência do trabalhador da CSN**. Dissertação de Mestrado em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, UFMG, 1990;
- _____ Maria Laetitia - *Modernisation à tout prix. Processus de travail, imaginaire et subjectivité politique dans l'industrie textile brésilienne*. Villeneuve d'Asq/França, Presses Universitaires du Septentrion, 1997;
- CORRÊA, Laetitia M., PIMENTA, Solange e alii - **Processo decisório numa estrutura familiar. Um estudo de caso**. Belo Horizonte, UFMG, 1986;
- FREYSSINET, Michel - "Processus et formes sociales d'automatisation. Le paradigme sociologique" - In: **SOCIOLOGIE DU TRAVAIL**, 4/92. Paris, 1992;
- HUMPHREY, John - The impact of "japanese" management techniques on labor in brazilian manufacturing. **Novos Estudos CEBRAP**, São Paulo, 1993;
- LEITE, Márcia de Paula - "Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão-de-obra" - In: **O mundo do trabalho. Crise e mudança no final do século**. São Paulo, Ed. Página Aberta, 1994;
- PIMENTA, Solange Maria - *Le tournant de la Fiat mineira. Travail, imaginaire et citoyenneté dans l'expérience des travailleurs*. Paris, Presses Universitaires du Septentrion, 1997;
- TIXIER, Pierre-Eric - "Légitimité et modes de domination dans les organisations. In: **Sociologie Du Travail**, XXX, nº 4, 1988;
- ZARIFIAN, Philippe - "Entreprise: l'unité de socialisation" - In: *L'entreprise, catégorie pertinente de la sociologie*. Cahier Du L.A.S.T.R.E. nº 2. Hème Journées de Sociologie du Travail, 12-13 mars, 1993.