

# AS NOVAS “QUALIDADES PESSOAIS” REQUERIDAS PELO CAPITAL<sup>1</sup>

Ronaldo Marcos de Lima Araujo<sup>2</sup>

## RESUMO

Este trabalho resulta de um estudo de caso de caráter exploratório sobre um conjunto de “atributos pessoais” hoje demandados aos trabalhadores pelas empresas que introduziram novas tecnologias organizacionais associadas ao paradigma da produção flexível e integrada. Atribui significados a alguns desses atributos, definindo seu conteúdo a partir das falas dos trabalhadores, supervisores e gerentes da filial de uma multinacional, aqui denominada Beta<sup>3</sup>, e de documentos fornecidos pela empresa.

## RÉSUMÉ

Ce travail resulte de un étude de cas de caractère exploitable sur un groupe de “attributs personnels” aujourd’hui demandées aux travailleurs par l’entreprises que ils ont introdu nouvelles technologies organisationnelles associées au modèle de la production flexible et intégrée. Il cherche donner signifiés aux quelques-uns des ceux attributs a partir des paroles des travailleurs, des superviseurs et des gérants de la filiale d’une multinational, ici dénommée Beta, et des documents fournis par l’entreprise.

---

<sup>1</sup> Este artigo resulta da pesquisa de mestrado defendida no Programa de Estudos Pós-graduados em História e Filosofia da Educação da PUC-SP.

<sup>2</sup> Professor do Centro de Educação da UFPA. Doutorando em Educação pela UFMG. End. Eletr.: rlima@ufpa.br.

<sup>3</sup> O nome Beta é fictício para preservar a identidade da empresa. Todos os documentos da empresa citados, inclusive na bibliografia, bem como as referências feitas nas entrevistas realizadas, serão também identificados neste trabalho com este pseudônimo. A escolha desta empresa deveu-se ao fato da mesma ter baseado seu “processo de modernização” na introdução de tecnologias de base organizacional.

## INTRODUÇÃO

Os novos "atributos pessoais" constituem-se como condição para que os trabalhadores se ajustem à nova estrutura organizacional das empresas que privilegiam as técnicas utilizadas pelas "empresas japonesas" e adequam-se à *idéia emergente de que um assalariado deve se submeter a uma validação permanente e a uma constante prova de sua adequação às atividades de trabalho, em que se baseia a também emergente "noção de competência"*. (Ropé e Tanguy, 1994).

Resultados de pesquisas<sup>4</sup> indicam que algumas empresas que introduziram novas técnicas de organização do trabalho (CCQs, células de fabricação, 'kanbam', 'just in time', etc) passaram a dar maior importância a algumas "características pessoais", em detrimento dos saberes profissionais, como qualidades específicas necessárias aos trabalhadores que devam se inserir no trabalho organizado sob a égide da empresa flexível.

Steinko (1992), por exemplo, em pesquisa sobre a evolução das qualificações dos operários em empresas espanholas usuárias de células flexíveis de fabricação, mostra que a introdução do trabalho das células exige mais uma troca de características pessoais dos trabalhadores do que um aumento daquilo que se poderia denominar de qualificação. *O pessoal realmente mais qualificado fica muito restrito e com o posto de trabalho muito distinto do operário de célula, é geralmente aquele que se move entre a oficina e o escritório.* (Steinko, 1992:17).

A geração de posturas e *atitudes economicamente úteis* (Offe, 1990) é necessária para a adaptação da força de trabalho a determinadas situações de produção em vigor e para impedir a sua obsolescência. Refere-se, por um lado, às necessidades econômico-concorrenciais das empresas, e, por outro, à necessidade de motivação e de controle sobre o trabalhador.

Entre as novas demandas por qualificação dos trabalhadores encontramos um grande e impreciso leque de qualidades humanas: iniciativa, espírito de equipe, capacidade de comunicação, sociabilidade, criatividade, disposição para aprender, curiosidade, disciplina, motivação, atenção, responsabilidade, estabilidade, confiança, autonomia, capacidade de gerar e se adaptar às mudanças, independência, capacidade de cooperação, lealdade, comprometimento, competitividade, habilidade de negociação, capacidade de pensar, de decidir, etc.

É claro também que "qualidades pessoais" adequadas ao trabalho sempre existiram, pode-se até dizer que a cada modo específico de produzir existiu um modo apropriado de se colocar frente a ele. O que diferencia a atual situação é a importância que ganha as novas "características pessoais" solicitadas aos trabalhadores. Mas, mesmo entre aquelas características já antes solicitadas aos

<sup>4</sup> RUSH & FERRAZ, 1993 e STEINKO, 1992.

trabalhadores, houve um processo de redimensionamento, sendo que hoje elas são vistas de outra forma e tendo outra funcionalidade. A disciplina, por exemplo, já não se refere tanto ao cumprimento de ordens superiores, normas e horários, apesar de ainda persistir esse aspecto, principalmente para as categorias menos qualificadas. A disciplina visa mais ao compromisso com a redução de problemas e de tempo morto na produção, bem como com a execução dos lotes de fabricação definidos. Assim também a atenção, a responsabilidade e outros requisitos já antes requeridos.

A caracterização desses “atributos pessoais” hoje, porém, não está dada. Não há consenso nem clareza a seu respeito, mesmo que muitos a citem. A tentativa de caracterização desses atributos coloca-se, então, como necessária, até porque o modelo de formação com ênfase nestes é apresentado por alguns autores enquanto *estratégia voltada para o desenvolvimento e para a consolidação da cidadania*, como a possibilidade de, sob o capitalismo, ‘concretizar’ o trabalhador integral (Desaulniers, [199-]:08) e como forma de construção da justiça social (Valle, 1995).

A introdução das novas técnicas de organização do trabalho na empresa estudada impôs a modificação das atitudes dos trabalhadores frente a seu trabalho e a empresa e desenvolveu, concomitante a um forte discurso ideológico em torno da coesão fabril, a necessidade de revalorização do que é certo e do que é errado dentro dela, tendo como parâmetro a nova filosofia adotada com base na idéia de qualidade total.

Sob esta nova filosofia, a empresa procurou desenvolver ações que se voltam para a promoção de valores e de determinadas atitudes por parte dos trabalhadores.

A revalorização do trabalho e a promoção de certos atributos exigiram um brusco processo de modificação de valores e costumes por parte dos trabalhadores e a introjeção de uma ideologia que o justificasse. Como afirmava Gramsci (1991) em relação às exigências culturais do Fordismo, requereu-se um tirocínio geral, uma assimilação de caracteres que não se transferem por herança e nem são absorvidos no decorrer da infância e da adolescência.

“E isso foi uma coisa bastante brusca mesmo, a pessoa precisava ter um comportamento absolutamente diferente daquele que tinha antes. Aquela pessoa cuja a máquina parava e ela dizia: ‘Bom, vou cruzar os meus braços até o meu chefe vir e me dizer o que eu tenho que fazer.’ Essa pessoa passou, então, a ter que pensar um pouquinho: ‘Puxa que sugestão eu posso dar para esta máquina voltar a andar.’ Então a empresa passou a esperar das pessoas aquilo que nós chamamos de competência social: a habilidade para trabalhar em grupo, capacidade de ouvir, capacidade de se expressar, escrita e oralmente, capacidade de argumentação, etc.” (RH).

Para a empresa, a oscilação das demandas do mercado e a renovação tecnológica determina que o perfil dos trabalhadores e as suas características

subjetivas devem mudar num movimento sem fim. A empresa busca mobilizar todas as capacidades humanas para gerar contínuos ganhos de produtividade. Isto pressupõe uma permanente reestruturação do modo de ser dos trabalhadores, sob a lógica do capital. A partir da constatação de que a situação atual é marcada pela instabilidade de produtos e de mercado e, conseqüentemente, da organização do sistema produtivo e das qualificações requeridas, a Beta busca redimensionar as funções e o pessoal envolvido nelas tendo em vista que uma nova *função exige novas habilidades, inclusive certas qualidades pessoais, novas competências necessárias à função.* (RS).

Na tentativa de conceituação das “qualidades pessoais” procuramos, sempre que possível, partir das definições contidas no modelo de formação profissional adotado pela empresa, o PETRA - Aprendizagem Dirigida aos Projetos e Voltada Para a Transferência de Conhecimentos<sup>5</sup> - para depois tentarmos cruzá-las com as falas dos entrevistados tentando com isso perceber as coerências e faltas de sintonia entre o discurso formal/oficial e as representações acerca dos mesmos.

Esclarecemos, no entanto, que a conceituação das “qualidades pessoais” solicitadas aos trabalhadores da BETA não pode ser generalizada tendo em vista que as chamadas competências profissionais caracterizam-se por sua polissemia, opacidade e plasticidade, como diz Tanguy (1996b). Por se adequarem às atividades de trabalho específicas, os conceitos aqui formulados não podem ser transpostos para todas as situações fabris. O nosso interesse dirige-se a problematizar estas novas “qualidades pessoais” solicitadas aos trabalhadores e a contra-argumentar o discurso de que a nova realidade produtiva requer um trabalhador desenvolvimento omnilateralmente.

## **AS “QUALIDADES PESSOAIS”**

O **espírito de equipe** foi a “característica pessoal” que mais esteve presente nas entrevistas e nos documentos da Beta, e parece ser também a mais valorizada pela empresa. Pode-se dizer até que é o atributo-mãe sob a qual todas os outros deverão ser talhados.

A promoção do chamado “espírito de equipe” relaciona-se com as implicações da nova organização da produção que enfatiza a responsabilidade do

---

<sup>5</sup> O PETRA constitui-se em um projeto de formação voltado para os trabalhadores industriais que enfatiza o desenvolvimento de “características pessoais” junto com a formação teórica e o desenvolvimento das habilidades profissionais. O PETRA identifica e conceitua 39 características pessoais e as agrupa em torno de 5 qualificações-chave intercambiáveis: organização e execução do trabalho, comunicação interpessoal, auto-desenvolvimento, autonomia e responsabilidade e resistência à pressão. Essas qualificações-chave funcionam como campo de aplicação das “características pessoais”.

grupo com os resultados, a cobrança e o controle mútuo. O “espírito de equipe” não se encontra definido pelo PETRA, mas podemos identificá-lo em várias qualificações-chave, dentro da qualificação-chave “comunicação interpessoal”, por exemplo, que *tem como campos de aplicação o relacionamento entre pessoas e o comportamento grupal.*

Para que o trabalhador “incorpore este espírito”, é necessário que renuncie aos seus egoísmos internos; que seus interesses pessoais se subordinem aos *interesses sociais da empresa*, como afirma um supervisor, pois *nunca se deve falar eu fiz alguma coisa, eu acho sempre que é o “nós” que deve prevalecer*; exige que todos se associem aos objetivos da empresa, pois *se todo mundo tiver vontade com o mesmo objetivo, a coisa vai funcionar melhor*; isso faz com que os trabalhadores *consigam dar o sangue, o chamado veste a camisa*; e significa fazer com que *o pessoal vista cada vez mais a camisa como se fosse dele*, em nome de uma democracia interna.

Os “interesses sociais da empresa” e a “democracia interna” não significam obviamente a existência de uma definição coletiva de prioridades que envolva a participação de funcionários e direção da empresa, como parece indicar os termos. A “democracia” se faz na base do cumprimento dos objetivos de produção estabelecidos pela empresa. A participação dos trabalhadores é a garantia de que as coisas continuarão na mesma.

Adorno e Horkheimer (1993) faziam a crítica do discurso que prega a subordinação dos interesses pessoais “egoístas” aos “sociais” e relacionava-o com o que viria a ser a palavra de ordem do fascismo. Por trás desta premissa, falava Adorno, está a tentativa de redução do indivíduo a um mero exemplar do gênero e de atribuir-lhe uma importância subalterna. Sempre que se ouviu o chamado contra o egoísmo, continua o autor, tratou-se, de fato, de querer convencer os homens de que não deveriam empenhar-se na busca da felicidade.

A necessidade do trabalho em equipe e a identificação com os objetivos da empresa constituem a base do “espírito de equipe”. Pressupõe a realização da ajuda mútua para produzir os lotes de produtos previstos no tempo determinado. No trabalho em que prevalece o respectivo “espírito de equipe” o controle externo é substituído pelo controle interno e mútuo, fazendo com que os operários não enxerguem mais *o capataz que gritava com todos* (Op. I), ganhando, assim, formas mais sutis e eficazes de auto-controle.

Objetiva-se o trabalho em conjunto, harmonioso e sem conflito produzindo entre os operários uma avaliação positiva acerca da aproximação da chefia que *hoje chega, senta, conversa e que se introduziu mais na linha de produção. Não para as pessoas enxergarem que ele é um chefe e sim que ele é um funcionário igual a cada um. Então, aonde os problemas individuais existiam passaram a ser mútuos.* (Op.L.). A responsabilidade pelo serviço passou a ser do grupo.

O compromisso com a empresa expressa o chamado "espírito de equipe" e legitima as relações baseadas nos critérios de mercado como a única possível. *No fundo é bem isso mesmo, é uma troca de interesses*, como fala um supervisor. A empresa tem o compromisso dos funcionários com o aumento da produtividade e os trabalhadores têm, em troca, a promessa de garantia de seus empregos.

O discurso da "democratização interna", sob a idéia de mercado livre, pretende fazer aumentar o compromisso dos trabalhadores com os objetivos da produção. "Democracia" corresponde a trabalhar sobre os objetivos da empresa pois esta valoriza o trabalho solidário em torno destes objetivos. *Se uma pessoa está em dificuldade numa montagem, num determinado tipo de coisa, a outra vai e ajuda.* (Op.L.). Estabelece-se uma espécie de acordo que os trabalhadores têm de assumir como se fossem seus os propósitos da empresa. Este movimento de cooptação resulta no desenvolvimento do "espírito de equipe", ao qual o capital espera que o trabalhador se entregue de forma integral. Isso está colocado no PETRA, no ponto em que esse define a qualidade pessoal **envolvimento** como *a disposição para "vestir a camisa"; prontidão de responsabilizar-se, individualmente ou em grupo pelos resultados obtidos no trabalho.* O termo "equipe" pressupõe a existência de trabalhadores, supervisores de fábrica, gerência e direção e obscurece as relações de classe e os interesses coletivos, substituídas por uma multiplicidade de transações individuais vinculadas ao exercício e reconhecimento da competência.

Por trás do "espírito de equipe" se esconde a intensificação do ritmo de trabalho. Se tem uma determinada parte lá que tá com muito serviço, diz um operário, e mais na frente tem menos serviço, a pessoa da frente vem pra cá e ajuda. Esse que é o chamado espírito de equipe. O "espírito de equipe" articula-se em torno da realização técnica do trabalho mobilizando afetividades. Mistura-se, aparentemente de forma não ingênua, o profissional e o afetivo a ponto de que este é utilizado para justificar o baixo salário. Um supervisor cita, a propósito, um caso exemplar em que uma funcionária estava em dificuldades financeiras e recebeu ajuda do setor de serviço social da empresa. A assistente social chegou ao ponto de administrar a conta dela, ela pegou todos os carnês da funcionária e ela é quem fez os pagamentos. Poxa, tudo bem, a empresa paga mal, não paga o que eu acho que ela deveria ganhar, mas num momento de dificuldade se ajudou essa pessoa. A mulher é grata até hoje. O que ela não faz pela empresa? (Sup.2).

Os supervisores consideram que os operários introjetaram apropriadamente o "espírito de equipe" posto que este se apresenta como o trabalho em conjunto para a manutenção do emprego. A ajuda mútua que se estabelece entre os trabalhadores - *um ajuda o outro a trabalhar* - camufla as relações de poder existentes entre estes e a empresa.

O compromisso e a responsabilização do grupo são requisitos necessários para a aceleração da produção e o aumento da produtividade. O "compromisso

acertado com a empresa"- através do qual se barganha "segurança" no trabalho em troca da intensificação do seu ritmo - uma vez "negociado" torna-se norma moral e passa a ser cobrado permanentemente pela Beta e não se pode mais deixar de cumpri-lo, sob pena de possível perda de emprego. A partir da definição dessa norma é cobrado dos trabalhadores outra "característica pessoal" bastante citada nas entrevistas tanto de trabalhadores quanto dos supervisores: a **responsabilidade**.

O requisito "responsabilidade" é definido como uma qualificação-chave dentro do PETRA. Esta qualificação-chave tem como campos de aplicação a independência e o compromisso do aluno, respectivamente, enquanto pessoa e participante de um grupo. É interessante notar nessa "qualificação-chave" que a "responsabilidade" e a "autonomia" dos trabalhadores são vinculadas. Na definição dessa competência combinam-se qualidades tais como "iniciativa" e "envolvimento", "juízo" e "reconhecimento das próprias limitações", "consciência de segurança" e "disciplina". Ser "responsável" e "autônomo" significa, a partir das definições do PETRA, que os operadores podem e devem assumir e desenvolver um trabalho de forma espontânea e rápida com a prontidão de responsabilizar-se, individualmente ou em grupo, pelos resultados obtidos; significa, pois, que os trabalhadores devem ter prontidão para julgar uma situação de trabalho reconhecendo suas limitações de julgamento.

A "responsabilidade" se refere ao esforço de fazer cumprir o "compromisso" assumido com a empresa porque *no momento que você fechou um compromisso com a empresa, você tem que se desdobrar pra que aquilo dê certo*. As determinações da empresa, sob o emblema da democracia interna, ganha a forma de um acordo *pele qual todos têm que fazer funcionar*, mesmo que não se concorde com os termos deste "acordo", como verifica um operário. - *Pô, eu acho que não vai dar, isso aí é uma loucura que estão fazendo. Estávamos a tanto tempo trabalhando e nunca tivemos problemas, agora.*

A "responsabilidade" significa todas as pessoas querendo fazer sua parte no serviço, não é você fazer por elas. Porque às vezes tem pessoas que muito acomodadas mesmo, tira o corpo fora (Op.2).

A "responsabilidade" está fortemente associada ao cumprimento dos lotes de fabricação determinados pela empresa. A responsabilidade maior dos trabalhadores, porém, parece ser com a manutenção de seus empregos, o que entra em jogo com as ameaças subliminares da empresa, *porque eu acho que pra gente preservar o emprego, a gente tem que fazer qualidade, porque no final do mês a gente tem que pagar as conta* (Op.2). Com a responsabilização do grupo pela produção e a promoção do "espírito de equipe", a empresa passou a valorizar o pessoal que se identifica com trabalhos voltados para a realização em equipe. Valoriza-se mais um funcionário que seja participativo, que busque agregar tarefas e que dê sugestões para melhoria da produção.

A "responsabilidade" da produção deixa de ser exclusiva da chefia para tornar-se obrigação do grupo (célula), o que pressiona a produção para fluir no tempo determinado e com a qualidade esperada. Produz também outros comportamentos já evidenciados anteriormente como cooperação e cobrança, internalizados e mutuamente controlados. O trabalhador é responsabilizado pela produção, pela manutenção dos equipamentos, pela limpeza da célula e por sua funcionalidade. A "responsabilidade" também se refere ao compromisso de não se negar ao acúmulo de trabalho, em função de intensificação do ritmo e/ou agregação de tarefas, como fala um operário:

"Porque quando a gente começa a trabalhar, a gente tem que primeiro olhar o lugar se tá organizado e limpo, porque se antes a gente cuidava de uma coisa só, agora a gente cuida até de ver se o colega tá fazendo direito ou se não vai precisar ir lá dar uma mãozinha." (Op.2).

A idéia de democracia e liberdade hoje parece prevalecer, pelo menos nos discursos, dentro da empresa. Sob o discurso da liberdade interna é que se incentiva a **autonomia** dos trabalhadores. Liberdade existe como espaço para se resolver problemas na produção ou, pelo menos, opinar sobre as soluções e como predisposição do trabalhador em assumir tarefas e problemas que ocorram; corresponde à possibilidade de organizar a produção e poder atuar em vários postos de trabalho da empresa. *Tem como campos de aplicação*, diz o PETRA, *a independência e o compromisso do aluno* [trabalhador], *respectivamente, enquanto pessoa e participante de um grupo.*

A "autonomia" está delimitada pelos objetivos em torno dos quais o trabalho se organiza. A "autonomia" nas células se limita, portanto, à realização de mais de uma tarefa durante a mesma jornada; a se ajudar um companheiro com trabalho sobrecarregado; a se antecipar a possíveis problemas da produção; a realizar várias operações do processo produtivo; Ou seja, a "autonomia" refere-se à capacidade do trabalhador de se antecipar aos comandos das chefias e agregar voluntariamente várias tarefas e intensificar seu próprio ritmo de trabalho, *controlando tanto as suas ações como as dos outros*, como diz o PETRA. Reforça-se com isso o controle interno, e o controle externo passa a ser exercido através do volume de produção, da qualidade, tempo de produção, do desperdício de matéria-prima e insumos e dos estragos e defeitos de fabricação que deverão estar sujeitos às normas formais e políticas gerais da empresa. O controle interno é facilitado pelo novo *leiaute* da fábrica que favorece a visualização e o acompanhamento recíproco do andamento da produção.

As decisões organizacionais permanecem restritas à direção das empresas e o controle da produção continua intocável. A aparência democrática parece ser necessária para possibilitar a adesão dos trabalhadores. Assim é percebida a "autonomia" pelos trabalhadores.

“Agora essa pessoa tem mais liberdade de falar “ Poxa, vem aqui alguém me ajudar” e a outra pessoa toma a iniciativa de sair do lugar e vai ajudar. Antes as pessoas não podiam fazer isso. Se uma pessoa queria ajudar a outra, tinha que esperar a líder mandar senão não ia. Agora não, mudou o comportamento das pessoas e elas trabalham mais livremente, uma ajudando a outra sem tá precisando ninguém mandar.” (Op.2).

A **iniciativa** é uma das novas “qualidades pessoais” mais exigidas pelo capital. A capacidade de “iniciativa”, que consta no PETRA como uma qualidade pessoal correspondente à qualificação-chave “autonomia e responsabilidade”, é definida como a *disposição para assumir e desenvolver um trabalho de forma espontânea e rápida*. A iniciativa se associa ainda à capacidade do trabalho em equipe e se restringe à adoção de procedimentos e movimentos no interior da célula que torne possível fazer mais produtivamente o que já está determinado. A “iniciativa” dos trabalhadores é limitada pelo que deve ser feito e que não pode ser alterado, como a concepção do produto. *Ninguém toma uma iniciativa de mudar o desenho, porque a gente tem que seguir aquele desenho e só mesmo os responsáveis têm autoridade pra mudar aquilo*. (Op.2). Ter “iniciativa”, portanto, é não ficar de braços cruzados e se comprometer com o lote determinado de produção.

A necessidade do trabalhador desenvolver sua **capacidade de comunicação** é valorizada pela empresa e aparece sempre associada à idéia descrita acima de liberdade e autonomia. É requerida por exigência da responsabilização grupal pela produção.

Apesar de ainda haver certas restrições, o relacionamento entre os diversos níveis hierárquicos dentro da fábrica parece ter mudado facilitando a comunicação entre a chefia, os mestres e o pessoal do chão da fábrica, que antes pouco se comunicava. A pauta dessas comunicações incentivadas pela empresa deve se restringir, no entanto, às discussões que visem à otimização da produção e aos esclarecimentos acerca dos métodos particulares do trabalho, tendo em vista a possibilidade de substituição de trabalhadores na função. Requer atitude “cooperativa”, “empatia”, “imparcialidade”, “integração”, “receptividade” e outras características determinadas pelo PETRA, que facilitem *a troca de idéias e opiniões sobre um assunto até que se alcance o consenso* (grifo meu).

A capacidade de comunicação refere-se ainda à necessidade dos trabalhadores *enxergarem os dois lados*, se eximindo de uma visão classista e incorporando os interesses do capital; associa-se também à capacidade de se comunicar com os superiores para que se possa resolver algum problema, *para não se perder tempo com esse negócio de tá mandando e de tá pedindo*. Esta maior comunicabilidade, portanto, restringe-se a uma pauta determinada: a reprodução do capital. Não se permite, por exemplo, que se utilize desta capacidade para formas

de relacionamento que desemboquem em reivindicações salariais ou que revelem os conflitos de classes.

A necessidade de comunicação, associada à idéia de liberdade, favorece a resolução de problemas da produção e a apropriação do saber tácito dos trabalhadores. *Por exemplo, se algum trabalhador perceber que o serviço está acumulado, e se tiverem as peças arrumadas, ele vai assumir aquele trabalho como seu, porque é da sua equipe.* (Sup.1).

Ser comunicativo significa saber ouvir, aceitar sugestões, dar sugestões interferindo quando algo está errado na produção. Porque antes você trabalhava ali e agüentava calada, não falava, mesmo se estava vendo as coisa erradas, você trabalhava sozinha dando de tudo pra tá dando conta do recado... As idéias das quais se discorda e que necessitam ser relatadas devem se restringir aos problemas da produção. Qualquer outra forma de problema, salarial, por exemplo, deve ser tratado fora dos muros da empresa, ou respeitando-se a ótica da mesma. O debate e a crítica visam ao consenso e não à efetiva autonomia do trabalhador, ou melhor, visam à crítica e à autonomia limitadas pelos objetivos da produção. O objetivo não é estimular a crítica e a divergência, mas obter um grupo coeso e homogêneo.

Apesar do incentivo à comunicação, a hierarquia dentro da empresa continua a existir, mesmo que tenham sido reduzidos seus níveis, assim como o princípio da autoridade, pois *o chefe ainda é o chefe e você precisa saber organizar suas idéias pra poder dizer aquilo que você pensa que tá correto.* O que parece ter mudado mais foi a forma como se trabalha com essa autoridade, permitindo a comunicação necessária entre alguns níveis hierárquicos da empresa, existindo, no entanto, a insegurança frente às mudanças de atitudes e comportamentos esperadas pela empresa.

"Então basicamente o que mudou foi a necessidade que a empresa sentiu de ver fomentada nas pessoas as competências, algumas habilidades sociais, como assim são chamadas, que resumem tudo o que envolve trabalho em equipe no sentido mais profundo que a expressão quer dizer. Mas a gente notou que na fábrica houve muita insegurança ainda por parte das pessoas."(RH)

**Flexibilidade**, outro atributo solicitado ao trabalhador da Beta, se constitui uma reatualização de valores, sob a ótica empresarial; é a capacidade do trabalhador de mudar hábitos arraigados. Como fala um operário, *de ir mudando muitas coisas que a gente fazia e achava normal e que depois a gente aprendeu que é errado; a flexibilidade é essa, a gente tem que mudar um hábito que a gente já tinha, que pra gente era normal, pra aprender o certo.* (Op.1); é a possibilidade de se esquecer dos interesses contraditórios entre capital e trabalho e se permitir mudar de acordo com a conveniência da empresa e das inovações tecnológicas; é a capacidade do trabalhador se permitir agregar mais tarefas ao conjunto de suas responsabilidades e se permitir o mais-trabalho para que se efetive a reprodução do

capital. Como é dito no PETRA, é a capacidade de *adaptação, consciente [sic!] e rápida, de ações e atitudes planejadas diante de situações que se modificam*. A flexibilização se dá em torno dos interesses da empresa. Parece permanecer existindo, ainda, uma rígida negativa em relação a alguns interesses dos trabalhadores, principalmente os econômicos. Por exemplo, o *plano de cargos e salários, que ainda é perigoso de se falar*, como afirma um supervisor.

A “flexibilidade” dos trabalhadores é necessária para o acompanhamento da flexibilização da economia, do mercado, dos produtos e das tecnologias adotadas pela empresa. Esta capacidade está vinculada, no PETRA, à qualificação-chave designada “resistência à pressão”, que tem *como ponto de aplicação os esforços físicos e mentais despendidos pela pessoa quando diante das condições desfavoráveis*. Refere-se à capacidade do trabalhador se ajustar à permanente oscilação das demandas empresariais e de não ceder frente ao ritmo intenso de trabalho. Parece significar, portanto, a conformação com a exploração. Associa-se a esta capacidade, diz o PETRA, a necessidade do trabalhador se dedicar *a um trabalho de forma tão intensa que as condições ambientais não interfiram nos seus pensamentos e ações*.

A identificação com os objetivos da empresa reflete uma atitude de **cooperação** em torno dos seus objetivos. A “cooperação” é definida pelo PETRA como uma *disposição de trabalhar eficazmente com outras pessoas em um grupo; prontidão de oferecer espontaneamente ajuda aos outros, sem tirar proveito da situação*. Os objetivos da empresa são os únicos estímulos possíveis para servirem como elementos de motivação e coesão da equipe de trabalho nas células. Com a “cooperação”, estes objetivos passam a ser encarados não mais como os objetivos da empresa, e sim, como objetivo comum. A promoção desta característica é assegurada, por um lado, sob o discurso da coesão fabril e, por outro, com a ameaça velada de perda de emprego.

“Quanto melhor você se sentir, melhor você faz o seu trabalho e faz a coisa bem feita. Eu dirijo a nossa célula acreditando no ser humano, eu acho que se a pessoa tá voltada ao grupo, ela tá com o objetivo do grupo, não é cobrar o indivíduo com um chicote, não. A pessoa sabe porque ela tá lutando. Então eu acho que a pessoa tem que ter essa liberdade, eu acho que a gente só tem que cobrar os resultados. É como meu chefe faz, ele quer que eu toque resultados e é isso que faço com o pessoal, porque o trabalho é a soma de todos os segmentos da empresa. Se tem algum que não funciona, não vai dar certo, não adianta o gerente fazer uma puta de uma planilha de cálculo bem feita se tem um funcionário lá embaixo, num transformador lá, que faz uma solda mal feita. Se todo mundo tiver vontade com o mesmo objetivo, até porque é pra isso que a empresa paga os nossos salários, a coisa vai funcionar melhor.” (Sup.1).

Sob o discurso da cooperação realiza-se a cooptação dos trabalhadores. A relação afetiva passa a ser valorizada como elemento da produção, tentando-se romper a separação entre ação profissional e relação afetiva, considerando o compromisso dos envolvidos como o resultado esperado. Se valoriza enormemente a constituição de laços e relações entre as pessoas que trabalham e fortalecem uma comunidade de trabalho. *Se colhe carinho a gente*, como afirma Castilho (s/d:311). É a ruptura do coletivo dos trabalhadores.

“Porque nós somos todos profissionais, eu respeito ele profissionalmente e ele me respeita profissionalmente, mas existem outros que são profissionais e amigos, se a gente puder ter os dois juntos eu acho melhor, acho que o comportamento da equipe se torna melhor, entende? Eu acredito muito que o grupo venha comigo nessas caminhadas aí que a gente coloca.” (Sup.1).

O **interesse** e a **atenção** estão definidos no PETRA como *a vontade de dirigir os seus sentidos para situações de aprendizagem ou trabalho durante certo período*, referem-se à capacidade de resistir às pressões resultantes da intensificação do trabalho; referem-se à capacidade de executar um trabalho tal qual ele foi planejado e de seguir as prescrições dos manuais; e se concretiza, ainda, na procura de se conhecer mais as diversas tarefas da célula, em colaborar dando sugestões, *não ficar parada no tempo*. Parece ser imprescindível à efetivação das novas técnicas organizacionais implantadas, como o MTP, o Housekeeping e o Kanban, segundo suas respectivas orientações de prática e uso.

O interesse relaciona-se, ainda, à valorização da aprendizagem no trabalho pelo operário. O interesse do aprendiz, porém, deve coincidir com as necessidades da empresa.

O desinteresse pela produção pode significar uma incompatibilidade com a política de pessoal da empresa e resultar em demissão. ...que nem um abastecedor que foi mandado embora não tem nem um mês porque ele passou a ficar desinteressado com a nossa linha. (Op.L.). Este desinteresse é demonstrado por qualquer outro tipo de interesse que não esteja expresso nas diretrizes da empresa e reproduzido pela hierarquia superior.

A promoção, por parte da empresa, de uma atitude que revele o “interesse” do trabalhador se volta para a viabilização de um objetivo comum. Visa direcionar a atenção dos trabalhadores para os objetivos da produção e para a manutenção de uma coesão no grupo. É sob este “interesse” que nega a possibilidade de interesses contrários ao capital, que a empresa procura evitar os conflitos internos e construir a coesão das células que *se tornam mais dinâmicas, sem o choque. Mas quando se encontra o pessoal que tem outros interesses, e muitas vezes tem, aí fica difícil*. (Sup.1).

É em torno deste “interesse” também que a empresa busca transformar as relações de poder em relações do tipo familiar na qual prevaleça o objetivo comum. Acaba por reproduzir, assim, uma situação em que se infatila o trabalhador e se

constrói a figura do “pai-patrão”, severo, disciplinador, cobrador de resultados, mas ao mesmo tempo, bom, recompensador, aquele que sabe identificar os que honram seu nome e são obedientes e retribuir-lhes, mas que no fundo quer o bem de todos. Torna-se mais difícil, assim, discordar do “pai” do que do patrão.

## CONCLUSÕES

As novas “características pessoais” valorizadas e promovidas pela empresa parecem ter como idéia de fundo a possibilidade de intensificação do ritmo de trabalho e apropriação do saber tácito dos trabalhadores mediadas pelas novas técnicas organizacionais.

A nova racionalidade da empresa admite e incorpora certos conflitos e críticas, aproveitando-se dos mesmos para tentar aumentar a sua produtividade e eliminar a dissidência. A empresa parece desvalorizar o trabalhador que se submete e produz pouco e aquele que só reclama sem apresentar solução.

A empresa promoveu a substituição da lógica da produção fordista, calcada no cálculo e na obediência estreita de tempos e movimentos, pela lógica da flexibilidade que valoriza certas características pessoais, a qualificação tácita e o trabalho real ao invés da qualificação formal e o trabalho prescrito.

A empresa busca atingir seus objetivos de maiores ganhos de produtividade e conformação operária com a ameaça, quase sempre velada, dos perigos da demissão para o trabalhador.

O discurso da empresa leva o trabalhador a buscar uma capacidade de automobilização para resolver problemas, o que lhe impõe uma permanente insegurança no mercado de trabalho por não ter um saber reconhecido e pelo fato das “qualidades pessoais”, entendidas como competências, serem marcadas pela plasticidade e reconhecidas apenas nos momentos de exercício do trabalho. (Dugué, 1994).

Propaga-se uma ideologia cuja função é a legitimação do *status quo* como o único possível e desejável. Divulga-se o princípio da coesão interna, buscando uma forma de convivência que desenvolva ao máximo a paz industrial e a prosperidade na empresa e não permita a contestação.

O modelo de formação adotado pela empresa, apesar do discurso de procurar desenvolver “qualidades pessoais” importantes nos trabalhadores, inviabiliza este mesmo discurso, pois só permite um sujeito estruturador da realidade: o capital. Na Beta é o capital que define qual qualidade o trabalhador deverá ter, naturalizando-a, atuando assim como definidor das “características pessoais” do trabalhador. Ora, qualidade pessoal é qualidade da pessoa, do sujeito, mas, na medida de em que o sujeito destas qualidade passa a ser o capital, torna-se impossível falarmos em “qualidade pessoal dos trabalhadores” sem as aspas que se façam presentes em todo nosso texto.

**BIBLIOGRAFIA:**

- ADORNO e HORKHEIMER. Indivíduo. In: Conceitos Básicos da Sociologia. São Paulo, Cultrix / Edusp, 1973, parte III, pp. 45-60.
- ARAÚJO, Ronaldo Marcos de Lima. Inovações Organizacionais e Qualificação: os aspectos atitudinais da qualificação. Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em História e Filosofia da Educação da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1996.
- BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. Lisboa, Edições 70, 1994.
- BARRIER-LYNN, Cristiane. Note Sur Post-Taylorisme. Sociologie du Travail. Montrouge Cedex / França, DUNOD, n° 3, 1994.
- BETA. Catálogos. São Paulo, 1995.
- \_\_\_\_\_. Dados e Fatos. [São Paulo], 1995.
- \_\_\_\_\_. Diretrizes Empresariais. São Paulo, [ca. 1995]a.
- \_\_\_\_\_. Identificação, Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos. São Paulo, [ca. 1995]b.
- BRUNO, Lúcia et alii. Organização, Trabalho e Tecnologia. São Paulo, Atlas, 1986.
- CASTILHO, Juan José. Diseño del Trabajo y Cualificación de los Trabajadores en una Fabrica de Motores. In: La Automación y el Futuro del Trabajo. [Espanha], Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. [19--].
- CASTRO, Ramón Peña. Contribuição ao Debate da Qualificação. [São Paulo], [199-], [s.n.].
- CORIAT, Benjamin. Ohno e a Escola Japonesa de Gestão da Produção. In: HIRATA, Helena (org.), Sobre o "Modelo" Japonês. São Paulo, Edusp, 1993.
- DESAULNIERS, Julieta Beatriz Ramos. Formação, Competência e Cidadania. [Porto Alegre], [s.i.:199-].
- \_\_\_\_\_. Formação, ou Qualificação, ou Competência. Revista Veritas, Porto Alegre, v.38, n° 149, p.95-103, 1993.
- DUGUÉ, Élisabeth. "La Gestion des Compétences: les Savoir Dévalués, le Pouvoir Occulté". France, DUNOD, Sociologie du Travail, n° 3, pp.273-292, 1994.
- FARIA, José Henrique de. Tecnologia e Processo de Trabalho. Curitiba, ed. da UFPR, 1992.
- FERRETTI, Celso. Trabalho e Orientação Profissional. São Paulo, 1987. Tese de doutoramento - Programa de História e Filosofia da Educação, Pontifícia Universidade Católica.
- FRIGOTTO, Gaudêncio. Educação e a Crise do Capitalismo Real. São Paulo, Cortez, 1995.
- GUNET, Thomas. "O Toyotismo e as Novas Técnicas de Exploração nas Fábricas". Revista Debate Sindical, São Paulo, CES, n° 10, 1992.
- GRAMSCI, Antonio. Americanismo e Fordismo in: Maquiavel, a Política e o Estado Moderno. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1991, 8 ed. pp. 375-413.
- HARVEY, David. Condição Pós-Moderna. São Paulo, Loyola, 1992.
- HELOANI, Roberto. Organização do Trabalho e Administração. São Paulo, Cortez, 1994.

- HIRATA, Helena. "Da Polarização das Qualificações ao Modelo da Competência". In: FERRETTI, Celso et alii. Novas Tecnologias, Trabalho e Educação. Petrópolis - RJ, Vozes, 1994, p.124-138.
- HOLANDA, Aurélio Buarque de. Dicionário Aurélio Eletrônico. Autor do Software: Márcio Ellery Girão Barroso. Nova Fronteira, 1994, v.13.
- IANNI, Otávio. O Mundo do Trabalho. In: Revista São Paulo em Perspectiva. São Paulo, SEADE, 1994, vol. 8, nº 1.
- JONES, Bryn et WOOD, Stephen. "Qualifications Tacites du Travail et Nouvelles Technologies". Sociologie du Travail. Montrouge Cedex / França. DUNOD, nº 4, 1994.
- KLEIN, Ulrich. "A Promoção de Qualificações-Chave através da Aprendizagem Dirigida aos Projetos e Voltada para a Transferência de Conhecimentos". In: Anais do Simpósio sobre a influência das Novas Tecnologias na Formação Profissional. São Paulo, SENAI - SP/ CNI - FIESP, 1991, p. 26 - 34.
- LEITE, Márcia de Paula. "Novas Formas de Gestão da Mão-de-Obra e Sistemas Participativos: uma tendência à democratização das relações de trabalho?" Educação e Sociedade. São Paulo, Papirus, 1993, CEDES nº 45.
- \_\_\_\_\_. O Futuro do Trabalho - Novas Tecnologias e Subjetividade Operária. São Paulo, Scrita, 1994.
- MACHADO, Lucília. "Controle da Qualidade Total : Uma nova gestão do trabalho, uma nova pedagogia do capital". In: FIDALGO, Fernando Selmar e MACHADO, Lucília Regina de Sousa (orgs.) Controle da Qualidade Total - Uma Nova Pedagogia do Capital. Belo Horizonte-MG, Movimento de Cultura Marxista, 1994.
- \_\_\_\_\_. "Mudanças Tecnológicas e a Educação da classe trabalhadora: Politecnia, Polivalência ou Qualificação Profissional". In: \_\_\_\_\_ et alii. Trabalho e Educação. São Paulo, CEDES / Papirus, 1992.
- MARX, Karl. Grundrisse. México, Fundo de Cultura Econômica, 1985, pp.169-226.
- OFFE, Claus. "Sistema Educacional, Sistema Ocupacional e Política de Educação - Contribuição à determinação das Funções Sociais do Educacional". Educação e Sociedade. São Paulo, Vértice, 1990, CEDES nº35.
- PAGÉS, Max. O Poder das Organizações. São Paulo, Atlas, 1987.
- PAIVA, Vanilda. Sobre a centralidade da Educação e os Novos Significados do Ensino Profissional. [S.l.:s.n.], [1994].
- \_\_\_\_\_. "Produção e Qualificação para o Trabalho". In: SENEB. Ensino das Humanidades. São Paulo, Cortez/ Brasília, 1991.
- PEDROSA, José Geraldo. Análise Comparativa das Abordagens Sobre Qualificação e Transformações no Trabalho. Belo Horizonte, 1995. Dissertação de Mestrado - Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais.
- REVISTA EXAME. Melhores e Maiores. São Paulo, ago. 1994
- RIBEIRO, Haroldo. A Base Para a Qualidade Total. Salvador, Quality House, 1994.
- ROPÉ, Françoise e TANGUY, Lucie. Savoirs et Compétences. De l'usage de ces notions dans l'école et l'entreprise. Paris, L'Harmattan, 1994, pp. 13-22.

- RUSH, Howard y FERRAZ, João Carlos. "Consecuencias de las Nuevas Tecnologías y Técnicas de Organización para el Empleo y las Calificaciones en el Brasil". Revista Internacional del Trabajo, v. 112, nº2. p.253- 273, 1993.
- SALERNO, Mário. "Modelo Japonês, Trabalho Brasileiro". In: HIRATA, Helena (org.), Sobre o "Modelo" Japonês. São Paulo, Edusp, 1993.
- \_\_\_\_\_. "Trabalho e Organização na Empresa Industrial Integrada e Flexível". In: FERRETTI, Celso et alii (orgs.). Novas Tecnologias, Trabalho e Educação. Petrópolis - RJ, Vozes, 1994.
- SCHMITZ, Hubert e CARVALHO, Ruy de Carvalho. Automação Competitividade e Trabalho: A Experiência Internacional. São Paulo, Hucitec, 1988.
- SENAI - São Paulo. Formação orientada para o projeto e a transferência - PETRA: manual do instrutor. 1994.
- SENAI- São Paulo. O modelo PETRA de Formação Profissional. 1992.
- SÉVE, Lucien." A Personalidade em Gestaçào". In: SILVEIRA, Paulo e DORAY, Bernard (orgs.). Elementos Para uma Teoria Marxista da Subjetividade. São Paulo, Vértice, 1989.
- SIMÕES, Auriphebo Berrance. Michaelis. Dicionário Executivo - Administração, Economia e Marketing - Inglês/Português. São Paulo, Melhoramentos, 1989.
- STEINKO, Armando Fernánde. "Evolución de las Cualificaciones de los Trabajadores de Taller en Empresas Espanolas Usuárias de Células Flexibles de Fabricación." Anais do IV Congreso Español de Sociologia, Madrid, set., 1992.
- TANGUY, Lucie. "Les Usages Sociaux de la Notion de Compétence". In: Sciences Humaines, Hors serie, nº 12, Paris, 1996a.
- \_\_\_\_\_. "O Lado das Empresas". 1996b. Transparências.
- TAYLOR, Frederick W. Princípios da Administração Científica. São Paulo, DASP / Atlas, 1948.
- THIOLLENT, Michel J. M. Crítica Metodológica. Investigação Social e Enquete Operária. São Paulo, Polis, 1987.
- TRAGTENBERG, Maurício. Administração, Poder e Ideologia. São Paulo, Cortez, 1989.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Biblioteca Central. Normas para apresentação de trabalhos. Curitiba, Ed. da UFPR / Governo do Estado do Paraná, 1992.
- VALLE, Rogério. "Educação Tecnológica". [São Paulo], [s.i.]:1995.
- VARGAS, Nilton. A Tecnologia é de Deus ou do Diabo? - Visões e Conceitos de Tecnologia. Brasília, UNESCO / CNPq, 1983.
- WOOD, Stephen. "O Modelo Japonês em Debate: Pós-Fordismo ou Japonização do Fordismo". In: Revista Brasileira de Ciências Sociais. São Paulo, 1991.
- \_\_\_\_\_. "Toyotismo e/ou Japonização". In: HIRATA, Helena (org.) Sobre o "Modelo Japonês". São Paulo, Edusp, 1993.

## **ANEXO**

### **INFORMAÇÕES SOBRE OS ENTREVISTADOS**

Entrevista Nº 01

Informante: Supervisor (Sup.1)

Duração: 57 minutos

Data do registro: 17/08/95

Grau de escolaridade: 3º Grau (engenharia)

Entrevista Nº 02

Informante: Supervisor (Sup.2)

Duração: 75 minutos

Data do registro: 18/08/95

Grau de escolaridade: 3º Grau (engenharia)

Entrevista Nº 03

Informante: Técnico Inspetor de Produção (Op.1)

Duração: 30 minutos

Data do registro: 21/08/95

Grau de escolaridade: 2º Grau

Entrevista Nº 04

Informante: Operária Montadora - Líder substituta (Op.2)

Duração: 50 minutos

Data do registro: 21/08/95

Grau de escolaridade: 1º Grau

Entrevista Nº 05

Informante: Operária Embaladeira (Op.3)

Duração: 25 minutos

Data do registro: 22/08/95

Grau de escolaridade: primário

Entrevista Nº 06

Informante: Operária Líder/Inspetora de Produção (Op.L.)

Duração: 45 minutos

Data do registro: 22/08/95

Grau de escolaridade: 2º grau incompleto

Entrevista Nº 07

Informante: Chefe do Setor de Recursos Humanos (RH)

Duração: 50 minutos

Data do registro: 18/01/96

Grau de escolaridade: 3º Grau (engenharia)

Entrevista Nº 08

Informante: Coordenadora do Setor de Recrutamento e Seleção (RS)

Duração: 45 minutos

Data do registro: 18/01/96

Grau de Escolaridade: 3º Grau (psicologia)