

cuidado, alguns cursos voltam-se para o desenvolvimento comportamental, enfocando características de confiabilidade, iniciativa, sociabilidade e responsabilidade. Isso é resultado não só da qualificação técnica, mas, principalmente, de formação de um novo perfil comportamental. Apesar de a polivalência ser um requisito para toda a força de trabalho, como já foi mencionado, ela possui dimensões distintas dependendo da forma de inserção da força de trabalho no processo produtivo.

Em nível contingencial, os diferenciais de treinamentos parecem indicar para a segmentação da qualificação no processo de reestruturação produtiva, proporcionando novos arranjos e disposições hierárquicas. Mantém-se, assim, através dos diferenciais de qualificação, que funcionam também como forma de hierarquização, a segmentação do coletivo dos trabalhadores na prática produtiva.

Tendo em vista o exposto até aqui, tudo indica que, ao se preservar os diferenciais de qualificação, baseado na divisão do ato de planejar e executar, preserva-se, também, a centralidade da divisão do trabalho a que está submetido o trabalhador assalariado. Além disso, há uma tendência para a impossibilidade de o trabalhador, enquanto um coletivo organizado na fábrica, apropriar-se de todos os conhecimentos envolvidos no processo de trabalho.

### **1.5 Políticas de envolvimento e o controle da força de trabalho**

A estratégia de utilizar política de envolvimento da força de trabalho não emerge com as NFOT. Tragtenberg (1974) aponta que a passagem do capitalismo concorrencial para o capitalismo monopolista conduz à mudança de modelos administrativos, uma vez que a nova classe operária irá caracterizar-se pelo predomínio da função de comunicação sobre a

execução e, com a fábrica automatizada, torna-se impossível manter a função de uma hierarquia linear simples, como posta no modelo de Taylor. Isso porque o princípio organizacional passa a se definir pela tecnologia que requer cooperação entre homens de vários níveis hierárquicos e qualificações técnicas. A partir daí, surge a Escola de Relações Humanas, na década de 30, que tem como objetivo principal modificar a prática de relações humanas na indústria, em que prevalecia o autoritarismo, apesar dos incentivos para cooptação dos trabalhadores. Elton Mayo, precursor dessa escola, segundo Tragtenberg, procura, pelo uso da psicologia, manipular os conflitos, convertendo a resistência, reflexo da exploração a que os operários se submetem nessa forma de organização, em problemas de inadaptação e, assim, aplicam-se técnicas de gerenciamento de recursos humanos que adaptem o indivíduo ao local de trabalho, sem o uso da força. Deve-se considerar que essa estratégia de maximização do lucro pela empresa, através da criação da escola de relações humanas, não ocorre de modo passivo, mas, em sinal de resistência, do lado operário é criado a CIO (Confederação das Organizações Industriais) que tem como objetivo maximizar o salário. (TRAGTENBERG, 1974)

O reconhecimento das relações humanas na organização com o intuito de, por um lado, responder às práticas de resistência operária por meio do cooptação aos interesses da empresa e, de outro, à constatação de que fatores psicológicos têm grande influência sobre a produtividade, desencadeou vários estudos no âmbito da psicologia organizacional (FLEURY e VARGAS, 1983, p.28; TRAGTENBERG,1974). Essa psicologia dedica-se à busca de melhor adaptação do indivíduo aos critérios de produtividade colocados pela empresa.<sup>36</sup> Entre

---

<sup>36</sup> Fleury (1984) reconstitui algumas teorias geradas na psicologia organizacional em torno do indivíduo e das possibilidades de adaptá-lo ao trabalho. Dentre elas, pode-se citar estudos como os de: Maslow que defende a idéia de que funcionamos melhor quando estamos buscando algo que não temos, mas de que temos necessidade. Essa necessidade estaria submetida a uma hierarquia referente às prioridades do indivíduo, sendo que primeiro perseguimos aquelas imediatas (fisiológicas), prosseguindo para necessidade de segurança, social, auto-estima e auto-realização. Assim, "o trabalho só teria sentido às pessoas à medida que algum tipo de necessidade estivesse sendo satisfeita"; Argyris diz que as necessidades organizacionais não são compatíveis com as do indivíduo, pois, requerem, dos últimos, características de adultos, então dever-se-ia modificar as características dos

essas estratégias, pode-se citar o enriquecimento de cargos e a introdução de grupos semi-autônomos.<sup>37</sup>

Bravermann (1974) cita Friedmann que contrapunha as escolas de relações humanas ao taylorismo como se ela tivesse escapado à visão de Taylor, o que para Braverman demonstra que Friedmann não havia compreendido o processo de racionalização em curso. Para Bravermann, a escola de relações humanas, embora tenha surgido depois do taylorismo, vem complementá-lo, não se opor a ele. Assim, as estratégias de enriquecimento de cargos, pautadas no discurso de aumentar o sentido do trabalho para o trabalhador, são mais uma forma ideológica adaptada e complementar ao taylorismo para intensificar o ritmo do trabalho e prosseguir no controle sobre o trabalho. Fleury e Vargas (1983) apontam que não há oposição entre o modelo de Taylor e as práticas de recursos humanos que depois dele se instalaram. Essas práticas impedem a ampliação do saber operário no local de trabalho.

No que se refere ao enriquecimento de cargos, trata-se de uma forma de organizar o trabalho compatível com a estratégia taylorista, por várias razões: o cargo é enriquecido para o trabalhador, não o envolvendo (FLEURY, 1983, p.34); a ampliação do trabalho não conjuga maior complexidade nas tarefas, apenas um aumento das tarefas parceladas; ou ainda, no entender de Friedmann (1972), não há uma proposta de formação profissional alicerçando essas práticas de ampliação do trabalho. Tem-se com a concepção de enriquecimento de cargo a introdução do conceito de polivalência como adição de tarefas

---

processos de trabalho; Herberg conclui que os fatores que geram satisfação nos indivíduos são diferentes daqueles que provocam insatisfação, o que quer dizer que, numa situação de trabalho, há fatores que se estiverem presentes levam as pessoas a ficarem satisfeitas, mas se não estiverem não os levam à insatisfação. Para ele, o único modo de se ter pessoas satisfeitas no trabalho, pessoas produtivas, é estruturar os cargos de acordo com as personalidades das pessoas. (FLEURY, 1984, p. 28-31).

<sup>37</sup> O enriquecimento de cargo trata da ampliação do trabalho para que o operário tenha mais satisfação. Utiliza-se para isso a rotação de cargos, ampliação da tarefa do mesmo cargo (horizontal) e de cargos diferentes (vertical). O grupo semi-autônomo difere do enriquecimento de cargo, porque se baseia em equipe de trabalho, enquanto o primeiro centra-se no indivíduo. Assim, um grupo de indivíduos é encarregado de fazer o trabalho por completo, a fim de melhorar a tarefa e a auto-estima daqueles que estão trabalhando. (FLEURY, 1984:32-35) Friedmann (1972) constata que na fábrica de trabalho parcelado muitos trabalhadores manifestavam o desejo de realizar uma tarefa por completo.

parceladas, abstraídas de sentido e delegadas a um operador que passa a executá-las, ampliando não o conteúdo do seu trabalho, mas a intensidade com que o realiza. Tendo em vista que essa estratégia não proporciona uma complexidade no conteúdo do trabalho e não requer maior formação do trabalhador, o enriquecimento de cargos situa-se como uma estratégia para ampliar a produtividade, através da sobrecarga de trabalho operário, sem contudo traduzir-se em ganhos de conhecimento sobre o trabalho.

A impossibilidade de envolvimento do trabalhador no processo de trabalho, bem como a ampliação do cargo contemplando funções precarizadas e de caráter apenas operacional situam o enriquecimento de cargo como uma estratégia organizacional plenamente adversa à maior participação do trabalhador na empresa. Isso pode ser percebido na falta de abertura para interferências do trabalhador na produção, seja porque não participa das escolhas de ordem técnica, seja porque a decisão sobre a ampliação das atribuições que vai abarcar cada função dá-se de forma prescrita, rígida, não podendo extrapolar os limites técnicos. A transferência de responsabilidades para o trabalhador, agregando conhecimento e habilidades em outras funções, tende a limitar-se à dimensão operacional e prescrita das funções agregadas. Não há interferência nas funções em que se tomam decisões gerais da fábrica. Mesmo os cargos enriquecidos acabam não modificando o conteúdo do seu trabalho, pois se agregam à sua função tarefas operacionais divididas e desprovidas de complexidade. A ampliação do cargo não conjuga a participação na gestão da empresa.

### **1.6 O CCQ e o sentido restrito e ideológico da participação.**

A referência que se faz ao CCQ interessa por duas razões fundamentais: de um lado, porque contém em seu conceito o significado que assume a participação nas empresas

capitalistas clássicas; de outro, porque foi uma política adotada na empresa em estudo quando ela ainda não havia se transformado em cooperativa de autogestão. Esse último aspecto pode estar assinalando a influência do papel que a cultura organizacional vivida anteriormente exerce nas relações de trabalho, ainda hoje na fábrica, especialmente, no que toca à reprodução de práticas de gestão autoritárias.

O círculo de controle de qualidade<sup>38</sup> surgiu no Brasil na década de 70 e atingiu uma abrangência significativa na década de 80, paralelamente ao movimento de democratização da sociedade. No âmbito fabril, o movimento sindical exercia crescente pressão, havendo a ocorrência de greves e protestos contra as relações de trabalho autoritárias, reivindicações por melhores salários e condição de trabalho.<sup>39</sup> Desse modo, não é difícil perceber o atrativo em que se constituía a implantação do CCQ nesse contexto (FERRO e GRANDE, 1997), uma vez que utilizar estratégias organizacionais pautadas na idéia de participação viria conjugar com o interesse da classe trabalhadora, proporcionando uma significativa adesão dos mesmos<sup>40</sup>. Além disso, do ponto de vista empresarial, era uma estratégia eficaz para diminuir

---

<sup>38</sup> Os CCQs são pequenos grupos de funcionários voluntários, de 6 a 10, que se reúnem periodicamente para analisar e propor idéias sobre aumento de produtividade, melhoria da qualidade dos processos e produtos, diminuição dos custos e racionalização do trabalho. Para isso, utilizam metodologias selecionadas pela administração e as aplicam conforme a ordem estabelecida na análise do problema ou em alguma descoberta. (SALERNO, 1992, p.181; MACHADO, 1995, p.84; HIRATA, 1983, p.61) Vale ressaltar que, em muitas empresas, a participação era obrigatória e a participação no círculo acabava servindo como critério para promoção.

<sup>39</sup> Hirata (1983) e Hirata e Freyssenet observam que o momento de exportação do CCQ para o Brasil parecia com o do Japão na década de 60, onde se implantou pela primeira vez as estratégias CCQs “[...] conjuntura marcada por um período de greves e sérios conflitos de capital versus trabalho devido a recessão econômica e importantes mudanças tecnológicas na indústria.” (Hirata e Freyssenet, 1985, p.14). Ferro e Grande relacionam a implementação do CCQ no Ocidente na década de 70 e 80 aos seguintes fatores: imitação do Japão devido a competitividade da empresa japonesa, facilidade de implantação pelos baixos custos, pouca alteração na estrutura organizacional da empresa, além do atendimento das demandas sociais. (FERRO e GRANDE, 1997, p.80)

<sup>40</sup> Apesar de idealmente ser esse o pensamento empresarial que motivou a implantação, na prática, os relatos de pesquisas brasileiras têm indicado que não houve essa união de interesses, inclusive a desativação desse método esteve condicionada a resistência dos sindicatos, à utilização dos círculos pelos operários como forma de reivindicar as relações autoritárias na fábrica, resistência da chefia intermediária e falta de apoio e compreensão da alta administração. Para averiguar essas características, podem consultar os estudos de Hirata (1983), Hirata e Freyssenet (1985), Carvalho (1987), Salerno (1992), Caires (1995), Ferro e Grande (1995), Rachid (1995) e Invernizzi (2000), entre outros que abordam o tema.

a combatividade operária e, ainda, por meio da política de envolvimento pautada na idéia de participação, podia aumentar a produtividade com as sugestões vindas dos trabalhadores.

Nota-se que as práticas do CCQs são diferentes conforme o país em que são implementadas, pois se no Japão, como traz Hirata e Freyssenet (1983), os CCQs desempenharam um papel significativo no aumento da produtividade, no Brasil, algumas literaturas, como Invernizze (2000) e Rachid (1995), têm mostrado que a desativação dos círculos está relacionada à não interferência deles no aumento da produtividade. Tudo indica que, como os círculos funcionavam somente como uma forma ideológica de controle, desligada da ampliação da produtividade, acabaram sendo substituídos. Em especial, porque, atualmente, há outras formas de controle mais concretas e eficazes, como a introdução da automação para esse fim e o desemprego.

É necessário considerar que, paralelamente à implantação do CCQs, estava se iniciando o processo de reestruturação produtiva com inovações na base tecnológica. Apesar dos CCQs não requererem alterações profundas na base material e estrutura organizacional, podendo funcionar paralelo à organização taylorista de tarefas parceladas, como argumenta Hirata (1983), nota-se que as estratégias de envolvimento propagadas pelos círculos adquirem uma importância fundamental nos grupos de produção, seja nos grupos que interferem no tratamento dos equipamentos, seja para os trabalhadores diretos que têm de se incumbir do controle de qualidade, como no CQT<sup>41</sup>.

Tudo indica que a introdução dos CCQs, mesmo ocorrendo juntamente com a introdução de outras formas organizacionais e tecnológicas, tende a provocar pouca alteração

---

<sup>41</sup> Nas empresas que implementam o CQT as estratégias de envolvimento encontram-se diretamente relacionada aos aspectos técnicos da produção, uma vez que o controle de qualidade é realizado pelo próprio operador que tem que seguir um programa detalhado das operações, anotar as falhas e as possíveis soluções para serem encaminhadas às gerências.

na estrutura hierárquica<sup>42</sup>. No entanto, ainda que não se modifique a estrutura hierárquica, a introdução dos círculos choca-se com a forma tradicional de controlar a produção e de envolver os trabalhadores ao colocá-los para sugerir maneiras de se obter melhor qualidade do produto e do processo, incorporando-os na elaboração de algumas técnicas a serem empregadas na produção. Há na política de envolvimento dos círculos de qualidade uma tentativa de mudança de valores na forma de conceber a organização, voltada para a disseminação da idéia de que todos participem da gestão da empresa e de que todos têm os mesmos interesses. Busca-se, com isso, desmistificar a oposição entre as classes e difundir a idéia de que a maior produtividade da empresa é de interesse de todos e de que a competição entre equipes e entre pessoas, para aumentar a produtividade, é saudável e deve ser recompensada.<sup>43</sup> Quando a cooperativa estudada neste trabalho, que se caracterizará no capítulo 2, ainda se constituía em uma empresa tradicional, havia os CCQs. Pode-se notar, por meio dos relatos dos entrevistados, que a forma de recompensa baseava-se na estratégia de valorizar a invenção do trabalhador, elevando a auto-estima do indivíduo e, conseqüentemente, facilitando sua *participação* na empresa. Dados obtidos retratam que, após a invenção de um dispositivo para a máquina, realizada por um mecânico, chamou-se uma equipe técnica externa para ver o evento, o qual foi filmado em fita cassete.

---

<sup>42</sup> Rachid (1995) constatou que na fábrica pesquisada a introdução dos círculos dava-se paralelamente ao processo de reestruturação organizacional e tecnológica. Autores como Hirata e Freyssenet (1985), Ferro e Grande (1997) assinalam que o CCQ provoca poucas alterações na estrutura hierárquica da empresa. Os primeiros consideram, inclusive, que o CCQ constitui-se em uma estratégia organizacional que independe do modelo organizacional adotado, podendo ser implementada conjuntamente com formas organizacionais tidas como inovadoras na organização do processo de trabalho, bem como ser a única estratégia organizacional utilizada pela empresa.<sup>42</sup> Escrivão Filho (1987) e Schonberger (1984) apud Machado o consideram inerente ao JIT. Carvalho (1987) considera que embora as políticas de envolvimento não estejam vinculadas à microeletrônica, seus resultados contribuem para o desenvolvimento dos atributos desejáveis na força de trabalho.

<sup>43</sup> As formas de recompensa para os membros do CCQs são diversas, podem significar premiações em dinheiro, viagens, ou uma outra forma simbólica de valorização da auto-estima do profissional. Hirata e Freyssenet (1983, p.6) mencionam a participação nos círculos também funciona como instrumento de avaliação e promoção dos chefes. Na cooperativa estudada neste trabalho, que se caracterizará no capítulo 2, nota-se que a forma de recompensa baseava-se na estratégia de valorizar a invenção do trabalhador, elevando a auto-estima do indivíduo e, conseqüentemente, facilitando sua *participação* na empresa. Dados obtidos retratam que, após a invenção de um dispositivo para a máquina, realizada por um mecânico, chamou-se uma equipe técnica externa para ver o evento, o qual foi filmado em fita cassete.

Se o discurso originário do CCQ baseava-se na idéia de harmonia entre as classes, trabalhadores, empresas e sindicatos, afastando a idéia de obter lucro, na prática, como mostram alguns estudos de empresas que conseguiram implementá-lo<sup>44</sup>, indica: uma ampliação da jornada de trabalho, pois as reuniões ocorrem fora do período produtivo; o aumento do ritmo de trabalho, se as invenções e soluções servirem para otimizar o processo (sem a remuneração correspondente a isso); a fragilização da solidariedade de classe, ao estabelecer competição entre as equipes de produção para ampliar a produtividade; e, além disso, a fragilização da atuação sindical, por meio da idéia de que há liberdade para comunicação e as queixas podem ser feitas no âmbito dos círculos.

Salerno faz referência a dois tipos de trabalho apresentados pelo círculo, um, que se refere à formalização de procedimentos usuais dos trabalhadores e, outro, que se pauta no desenvolvimento de trabalhos inéditos (SALERNO, 1992:184-186), na tentativa de captura da subjetividade operária. Pode-se perceber que essas estratégias de ideologia de envolvimento do trabalhador acabam viabilizando, ainda que não seja a razão da sua implementação, mecanismos que permitem captar o saber operário (tácito) produzido ao longo da sua trajetória de trabalho, incorporando e formalizando-o como estratégia para ampliar a produtividade. Nesse sentido, os CCQs podem funcionar como um canal de comunicação que viabiliza a apropriação do conhecimento operário sobre o processo de trabalho, como também abarca sua capacidade criativa e inventiva, objetivando-os nas adaptações feitas no processo de trabalho e nos maquinários. No entanto, como já foi mencionado, a implantação dos círculos no Brasil teve a intenção de combater a resistência e adequar a organização do trabalho às reivindicações por democratização na sociedade, e não para capturar o conhecimento operário e utilizá-lo como estratégia para aumentar a produtividade. Isso pode ser comprovado se se considerar que o fator motivador da

---

<sup>44</sup> Hirata (1983); Hirata e Freyssenet (1985); Salerno (1992).



desativação dos círculos, como observa Rachid (1995) nas fábricas que pesquisou, era a ausência de ganhos significativos de produtividade. Ainda que, como menciona Carvalho (1987), o que move o CCQ seja o conhecimento que o operário tem da produção, a prioridade dada ao grau em que o produto é produzido de acordo com o especificado - o que Salerno (1992) denomina de qualidade de conformação - demonstra o pouco interesse em possibilitar a capacidade inventiva dos trabalhadores, inclusive a prioridade atribuída aos treinamentos de caráter comportamental tendem a confirmar essa perspectiva.

Mesmo essa tentativa de captura da subjetividade, que pode permear a idéia dos círculos de modo geral, ele parece referir-se mais a incorporação da idéia de participação conforme os interesses da empresa do que a apropriação do conhecimento operário.<sup>45</sup> Além disso, essa captura defronta-se com barreiras que impedem sua plena efetivação, uma vez que, além de não possuir muita relevância do ponto de vista da produtividade enquanto ideologia de participação, em algumas empresas, não obteve o sucesso esperado. Dentre os fatores que contribuíram para a desativação dos CCQs nas fábricas brasileiras, pode-se citar a sua pouca adesão a eles, seja porque se defrontou com a oposição sindical e dos trabalhadores intermediários que se viram ameaçados, seja porque os trabalhadores utilizavam os espaços destinados a discutir a melhoria da qualidade na empresa para fazer reivindicações.<sup>46</sup> Rachid (1995) mostra como, na prática, os CCQs dão-se de forma muito incipiente, sendo que, das três das empresas que estudou, apenas uma possuía essa política, as demais a abandonaram

---

<sup>45</sup> O fato de os círculos serem empregados em formas de organização do trabalho predominantemente taylorizada indica que seu objetivo pouco tem a ver com a captura do conhecimento e mais com a utilização da ideologia de participação como forma de controlar a força de trabalho. Essas ideologias, se considerarmos sua utilização na história das organizações, tendem a ser passageiras e condicionadas aos modismos das técnicas administrativas.

<sup>46</sup> Caires (1995:80); Rachid (1995:77) trazem que nas empresas pesquisadas os trabalhadores viram nesse método uma forma levar ao conhecimento da gerência suas insatisfações e anseios, mas a empresa não retornava em relações a esses assuntos e aos projetos de alto custo o que fez com que esse método fosse abandonado. Hirata e Freyssenet (1983:7) mencionam que no Japão havia forte oposição ao CCQ devido: o aumento de ritmo de trabalho continuar pensando a empresa em casa, desconsideração e oposição aos sindicatos e, ainda, que a formalidade que cobriam as invenções já que tinham de ser apresentadas em termos técnicos, afastando os trabalhadores de seus eventos, bem como a utilização de técnicas estatísticas padronizadas e apresentadas de forma rígida impedem o livre florescimento do pensamento operário.

antes da sua implementação. Além disso, um grande obstáculo foi à resistência das gerências e chefias intermediárias, que viam seu emprego ameaçado com a abertura dada aos seus subordinados na hierarquia e, como reflexo do caráter autoritário que marcava as relações de trabalho nas empresas brasileiras, tendiam não rejeitar ou a boicotar as sugestões vindas de seus subordinados.

Para que se avalie o tipo de participação proposta pelo CCQ, necessita-se considerar o conteúdo das sugestões propostas pelo círculo, mesmo porque, como aponta Salerno (1992), o círculo não tem poder de decisão, mas apenas de consulta. De modo geral, Hirata (1983) menciona que os temas tratados nos círculos referem-se à redução de custos, aperfeiçoamento das ferramentas de trabalho, aumento da qualificação, melhora do ânimo dos trabalhadores e proteção ambiental. Pode-se notar que não há referência a questões de ordem estratégica da empresa como lucro, alterações na organização do trabalho, entre outras. As questões são bastante pontuais, representam os interesses empresariais de redução de custo e seu conteúdo possui uma dimensão acessória no conjunto da produção, por isso não provocam alterações substanciais na estrutura organizacional.

As questões que envolvem relações de trabalho autoritárias, salários, premiações pelos eventos, meta de produtividade a ser atingida, aumento de ritmo e jornada de trabalho, entre outras relacionadas diretamente à vida funcional dos trabalhadores não são colocadas em discussão. Os círculos inseridos na dinâmica capitalista de produção de mercadorias parecem dar prosseguimento às estratégias de racionalização no processo de trabalho, de modo a introjetar nos trabalhadores certos valores de produtividade com intuito de dinamizar o processo e diminuir a porosidade. Assim, os círculos limitam-se à discussão da melhoria do processo de trabalho, não atuando em nível da organização.

Com a implementação dos CCQs, a estrutura hierárquica da empresa permanece inalterada, pois a divisão entre planejar e executar continua central. Isso parece ocorrer, seja porque os círculos podem formar uma hierarquia paralela àquela existente na empresa, cujos chefes e coordenadores também acabam assumindo funções de comando, como aponta Carvalho (1987, p.201-202) em sua pesquisa; seja porque a falta de poder de decisão e as questões trazidas para a discussão no círculo não extrapolam as demarcações das funções e cada vez mais os assuntos das discussões tendem a ser prescritos pelos níveis mais alto na hierarquia, de cima para baixo<sup>47</sup>. Ferro e Grande, estudando os CCQs em algumas fábricas, observam que, ao longo do tempo, as gerências passaram a interferir mais no processo. Embora os grupos pudessem escolher seus projetos, eles passaram, com maior frequência, a negociá-los com as gerências e a discutir temas indicados por elas. Os quadros apresentados pelos autores, que compara a data de implementação na década de 80 até o ano de 94, demonstram uma diminuição significativa dos temas de estudo propostos pelos círculos e diminuição da atuação dos grupos na esfera produtiva. A dimensão administrativa da empresa nem é cogitada para discussão.

Isso sugere um esforço das empresas em direcionar os grupos para projetos das gerências, que devem estar aliados com objetivos e metas das empresas [...] Apesar dessas alterações, os CCQs continuam sendo grupos de recomendação de sugestões, sendo pequena a participação nos processos de decisões (FERRO e GRANDE, 1997, p.88)

A idéia de participação no CCQ apresenta-se bastante limitada, principalmente se levar em consideração o conteúdo dos assuntos apresentados para as equipes opinarem, a falta de poder e autonomia das equipes, a prescrição dos instrumentos de análise dos problemas, a atuação das equipes num nível organizacional baixo e a preservação da estrutura

<sup>47</sup> Carvalho, em sua pesquisa, aponta que as principais características assumidas pelo CCQ é sua vinculação com a hierarquia, em que as chefias e coordenação são os líderes das equipes e a constituição dos CCQs é de iniciativa da chefia. Seria essa identificação com a estrutura de poder que estaria proporcionando a disseminação dos CCQs para vários setores, embora, contraditoriamente, seja um ponto de fragilidade, pois as chefias e trabalhadores o entendem como interesse exclusivo da empresa. (CARVALHO, 1987, p. 201-202)

hierárquica dentro das equipes. Salerno aponta algumas dimensões do CCQ que limitam a idéia de participação nos círculos: a falta de poder para implementar soluções; falta de participação nas tomadas de decisões a respeito das sugestões; os círculos não decidem e se restringem às melhorias no processo de trabalho; e a atuação do círculo não influencia no nível da diretoria (SALERNO, 1992, p.188). Todos esses fatores indicam que o que se entende nos CCQs por participação é a cooptação dos trabalhadores aos valores empresariais, de modo que não se contraponham aos objetivos de ampliar a produtividade e acumulação da empresa. Assim, a política de envolvimento do trabalhador pretende desenvolver um perfil adaptado às exigências e mudanças constantes do sistema de produção, conter a resistência de classe e ressaltar as demarcações das qualificações, mantendo central a divisão do trabalho entre planejar e executar. Leite (1993), ao referir-se a possibilidade de democratização nas empresas ocasionada pela introdução de métodos de gestão participativos, diz que o que vem ocorrendo, na realidade, no interior das fábricas, aponta para um processo de participação parcial, limitado, controlado e muito distante da participação plena que uma real democratização exigiria.

Isso significa também que a participação que as gerencias estão buscando não se refere ao conjunto das decisões que fazem parte do empreendimento empresarial, mas apenas aquelas que dizem respeito aos problemas cotidianos da produção relacionados com custos, produtividade e qualidade dos produtos (Leite, 1993, p.202)

Entende-se, neste estudo, que a participação nos locais de trabalho teria de conjugar a tomada de decisões sobre questões mais abrangentes na empresa, que envolvam escolhas que influenciam na organização e nas diretrizes a serem seguidas pela empresa. Desse modo, questões de interesse comum, como recebimento de promoções, prêmios, salários, classificação de qualificação e carreira, escolhas de cursos, entre outras, que deveriam ser discutidas por todos os trabalhadores, não são discutidas pelos CCQs. Isso porque os círculos constituem-se, principalmente, em uma ideologia empresarial para envolver a classe dos

trabalhadores, sem a pretensão de questionar a divisão do trabalho dentro da fábrica. Assim, mantém-se intacta a hierarquia funcional da empresa e as demarcações das funções, podendo as atividades dos operadores continuar parceladas e simples, o que permite sua rápida substituição.

A pouca intenção dos círculos em viabilizar uma participação mais efetiva pode ser percebida porque, paralelo aos círculos, não se tem mecanismos que informem os trabalhadores sobre o funcionamento da empresa, a fim de capacitá-los para participar. De um lado, isso pode ser observado porque os tipos de treinamentos direcionados aos círculos tendem a se basear pouco nas aprendizagens técnicas e de tratamento de processos de trabalho complexos com maior autonomia das equipes; de outro, porque, pelo próprio fato de os círculos poderem ser introduzidos em processos simplificados, como a linha de montagem, limita a possibilidade de ampliação do conhecimento no chão de fábrica. Desse modo, os treinamentos acabam focalizando os conteúdos de adaptação do indivíduo, necessários a profunda alteração nos valores da organização, ao invés de privilegiar as aprendizagens de conteúdo técnico ou científico. Vale ressaltar que formas de controle de caráter ideológico sempre existiram, como foi mencionado. No entanto, como constatou Invernizze (2000, p.443), as estratégias comportamentais dão-se agora de forma mais integrada, pois o desenho das organizações produtivas, a própria tecnologia, as condições precárias de trabalho e o desemprego, que são elementos objetivos que induzem à mudança comportamental, conduzem ao aparecimento de atritos, gerando estratégias competitivas.

Desse modo, o CCQ, aliado às inovações na produção, encontra-se sofisticado, articulando o discurso ideológico da participação, como se dava em outras décadas nas políticas de recursos humanos, às inovações tecnológicas mais profundas. Nesse sentido, tem a potencialidade de se constituir em um canal efetivo de informação e de apropriação das informações e conhecimento produzido na produção, ainda que com essa finalidade sua

atuação tenha sido incipiente. Além disso, sua atuação o apresenta como uma técnica que busca instituir estratégias competitivas e individualistas com o intuito de minar as formas coletivas de resistência.

## **1.7. Competência ou Qualificação profissional: noções que se opõem ou se complementam?**

### **1.7.1 O surgimento da noção de competência**

Nos anos 90, a terminologia *competência*, já conhecida no repertório da lingüística e das ciências psicológicas de matriz comportamental, é utilizada no vocabulário das organizações produtivas em um momento marcado pelo desenvolvimento das políticas de emprego, orientada pela busca de flexibilidade nas empresas e mudanças organizacionais na gestão de recursos humanos.

Tanguy aponta que a lógica da competência desenvolve-se em um contexto de contração massiva dos empregos, mudanças aceleradas nas tecnologias de produção e de processamento de informação, aumento da concorrência nos mercados das formações profissionais e políticas dos assalariados (Tanguy, 1997:186). Nesse sentido, menciona que, na França, as idéias elaboradas entre a organização de uma empresa e a formação dos assalariados foram sistematizadas, expressas em um acordo mais geral denominado CAP 2000<sup>48</sup>, pela crise da empresa siderúrgica que se viu impossibilitada de oferecer aos assalariados uma mobilidade profissional e desenvolvimento normal em suas carreiras, tal como era previsto desde 1971 (Tanguy, 1997:173).

<sup>48</sup> CAP 2000 é um acordo assinado em 1990 na França pelo grupo das empresas siderúrgicas e mineiras, cujo acordo, que é referência no mundo das grandes empresas, serve para definir modalidades de organização do trabalho e de administração dos assalariados fundados em competência.

É por meio da gestão participativa e por necessidade de a empresa renegociar grades de classificação que se encontra o conteúdo do acordo construído em torno das competências. O que motivou a criação de uma organização formadora baseada em critérios de competência foi a própria necessidade de desviar o foco do financiamento e buscar ações integrativas dos trabalhadores aos interesses da indústria. Essa estratégia de racionalização produtiva, que permeia o surgimento da noção de competência, encontra-se em consonância com uma das tendências do capitalismo apontada por Marx (2001), na qual o capital, para expandir-se e acumular, tenderá a reduzir seus gastos em força de trabalho. Tendo em vista que a sistematização da lógica da competência origina-se das necessidades de cortar os gastos com a formação dos trabalhadores, parece que essa noção constitui uma das estratégias capitalistas no processo de racionalização em curso na sociedade. Assim, a noção de competência procura adequar a formação profissional às exigências de racionalização de uma nova forma de organização do trabalho.

Para melhor compreender o significado que tem assumido, tendo em vista que não se pode dar conta da totalidade que o conceito abrange, serão abordados três aspectos que parecem ser reveladores de pontos essenciais que envolvem essa noção: a competência articulada à noção de qualificação profissional, o *saber ser* como um conceito peculiar da noção competência e o estabelecimento de consenso entre os diferentes atores nas tomadas de decisões.

### **1.7.2 Competência articulada a noção de qualificação**

De acordo com Zarafian (2000, p.41), a necessidade de se implementar um modelo de competência advém da mudança na própria organização do trabalho como resultado da nova configuração da organização da empresa capitalista, como por exemplo, a produção em

rede, que privilegia o processo de trabalho, e por projeto, que enfoca as equipes de trabalho. Em oposição às formas de classificação das qualificações ancoradas nos postos de trabalho, conforme a tradição taylorista e fordista, as novas formas de organização apresentam-se sob conceitos, como os de evento, comunicação e serviço<sup>49</sup>, os quais indicam mudanças no conteúdo do trabalho e requerem um novo perfil do trabalhador que possibilite viabilizar estratégias inovadoras de produtividade. Acredita-se que o trabalho reverte-se ao trabalhador, pois “[...] o trabalho torna-se prolongamento direto da competência pessoal que o indivíduo mobiliza diante de uma atuação profissional [...]” (ZARAFIAN, 2001, p.56).

A noção de competência reporta-se ao processo de aquisição de conhecimentos, fundamentando suas análises na psicologia da aprendizagem, embora também utilize teorias de outras áreas do conhecimento. Tudo indica que essa noção, ao buscar justificação científica, tende a imbuir-se de uma pretensa neutralidade, já que centra seu foco no desenvolvimento de atitudes comportamentais e intelectuais e desvincula a formação profissional das relações contraditórias entre capital e trabalho. No entanto, se forem observadas as características da competência, no que se referem ao desenvolvimento intelectual proveniente da aquisição de conhecimentos técnicos, condições de vida, relações sociais estabelecidas no trabalho e fora dele e educação escolar, percebe-se que não há uma oposição à noção de qualificação profissional, mesmo porque, como foi visto, a qualificação não é um conceito estático e evolui no decorrer da história.

O conceito de qualificação profissional, ao estar em constante evolução, conforme o patamar social e tecnológico em que se encontra a sociedade, adquire um potencial explicativo e de adaptação às mudanças ocorridas no processo de trabalho. Trata-se, assim

---

<sup>49</sup> Esses conceitos encontram-se interligados, uma vez que enfrentar um evento é resolver problemas inesperados que perturbam o desenvolvimento normal da produção e busca estratégias inovadoras, o que pressupõe um exercício reflexivo e interativo do sujeito com sua equipe de trabalho. A necessidade da comunicação é condição essencial para a interação dos grupos de trabalho, bem como, ter em vista o oferecimento de um serviço de qualidade ao cliente influi nas alterações e adaptações quando ocorre o surgimento dos eventos.



como o de competência, de um conceito polissêmico que conjuga dimensões múltiplas e não se reduz ao universo técnico (educação geral e experiência no trabalho), mas também possui uma dimensão social.

A riqueza da noção de qualificação foi ressaltada por esses últimos estudiosos, que salientaram a sua multidimensionalidade: qualificação do emprego, definida pela empresa a partir das exigências do posto de trabalho, e que serve de base ao sistema de classificações na França; qualificação do trabalhador, mais ampla do que a primeira, por incorporar as qualificações sociais ou tácitas que a noção de qualificação do emprego não considera- essa dimensão da noção de qualificação sendo, por sua vez, susceptível de decomposição em “qualificação real” (conjunto de competências e habilidades, técnicas, profissionais, escolares e sociais) e “qualificação operatória” (“potencialidades empregadas por um operador para enfrentar uma situação de trabalho”, cf. M. Saily in <sup>a</sup> Lerolle, 1992:7); finalmente, a dimensão da qualificação como relação social, como o resultado, sempre cambiante, de uma relação de forças capital-trabalho, noção que resulta da distinção mesma entre qualificação dos empregos e qualificação dos trabalhadores (cf. D. Kergoat, 1984, p.27 apud HIRATA, 1994, p.132)<sup>50</sup>

A qualificação como relação social demonstra que o conceito de qualificação profissional traz em si, além das influências da prática de controle, também a tentativa de resistir, ao longo da história, às determinações da sociedade capitalista em curso. Se conceber a qualificação profissional como acesso do trabalhador ao saber envolvido no processo de trabalho, salienta-se, além da aquisição de conhecimento técnico, uma dimensão política, já que a aquisição desse conhecimento estaria condicionada ao grau de controle do trabalhador na empresa. Ao contemplar o conteúdo político que permeia a noção de qualificação, o desenvolvimento da lógica da competência encontrar-se-ia em razão inversa ao da qualificação, pois, na segunda, a abordagem às novas atitudes comportamentais e valores requeridos estão condicionados à integração e a um processo de racionalização que emana das necessidades competitivas da empresa.

[...] um sistema de controle do trabalho não se esgota na forma de usar o trabalho - aspecto que tem um reflexo direto na qualificação - mas, envolve, entre outras instâncias, a seleção e desenvolvimento de um perfil comportamental dos

<sup>50</sup> Garay (1997, p. 58) faz uma síntese dos diferentes enfoques que conferem à qualificação. Argumenta que a qualificação é um fenômeno que apresenta diferentes faces, podendo ser entendida como: competência profissional, agregando escolaridade, habilidade, experiência; como construção social e como processo psicológico, expressando os sentimentos, vivências.

trabalhadores que facilite sua máxima utilização e, ao mesmo tempo, atenuar suas contradições com o capital no âmbito do trabalho (INVERNIZZI, 2000, p.68)

Se o discurso da competência se sustenta na importância de se enfatizar as relações sociais envolvidas na produção, percebe-se que o de qualificação também o faz. No entanto, com uma diferença fundamental, pois o primeiro centra seu processo de socialização em características comportamentais do indivíduo, as quais possibilitam a adoção e cooptação aos valores empresariais, enquanto a qualificação, ao reportar-se à forma pela qual constituem as relações sociais na produção capitalista, reflete o antagonismo existente entre quem executa o processo de trabalho e quem se beneficia dele, além de explicitar os limites da apropriação do conhecimento pelo trabalhador.

Desse modo, a noção de competência, ainda que não se oponha à noção de qualificação em alguns aspectos, ao contemplar o desenvolvimento de características comportamentais ligadas à incorporação de valores em um contexto de trabalho flexível, e sem considerar a dimensão contraditória que envolve a relação capital - trabalho, na qual o capital tende a expropriar todas as potencialidades do trabalhador em seu favor, constitui-se em uma noção produzida e fiel à ótica empresarial.

### **1.7.3 O *Saber ser* como um conceito peculiar à noção de competência**

Considera-se, nessa análise, que a dimensão *saber ser* constitui a mais importante noção que integra a lógica da competência, porque, acredita-se, as demais

dimensões, o *saber fazer* e *saber agir*, também estão contempladas na noção de qualificação.<sup>51</sup>

O fator inovador da competência perante a qualificação parece estar no apelo à individualidade. A dimensão do *saber ser* expressa esse forte apelo à individualidade, pois traduz-se: na disponibilidade para mudança na assimilação de novos valores de qualidade, produtividade e competitividade e no desenvolvimento de comportamento de civilidade, necessário à interação entre profissionais. Em complemento às capacidades anteriores, o desenvolvimento desses comportamentos pressupõe uma atitude de abertura subjetiva para que se incorporem ideologias e valores empresariais.

A necessidade de controle da força de trabalho através da introjeção de valores pertence à própria característica integradora do capitalismo. Gramsci (1984), ao ver o fordismo desenvolvendo-se na América, observou que o processo de racionalização em curso havia determinado “a necessidade de elaborar um novo tipo de humano, conforme ao novo tipo de trabalho e de produção [...]”. (GRAMSCI, 1984, p.380)

Se, como mencionam Zarifian (2001), Rojas(1999), Meghinagi(1997), o contexto para o desenvolvimento de competência deve oferecer segurança, sua aplicação dá-se em contextos diversos e, em decorrência disso, assume formas diversas, também ligada à necessidade de flexibilidade do mundo do trabalho. Ser competente, frente à precariedade do trabalho e da política de emprego, significa engajar-se na política da empresa- *vestir a camisa*

<sup>51</sup> “- o ‘*saber fazer*’, envolvendo as dimensões práticas, técnicas e científicas, adquirido formalmente ou através da experiência profissional;  
- o ‘*saber agir*’ (também designado como “saber fazer”), que implica a capacidade de transpor conhecimentos para situações concretas, tomadas de decisão, resolução de problemas, enfrentamento de situações novas;  
- o ‘*saber ser*’, que inclui traços de personalidade e caráter adequados aos comportamentos requeridos nas relações sociais de trabalho, tais como, envolvimento, responsabilidade, disponibilidade para a inovação e mudança, assimilação de novos valores de qualidade, produtividade e competitividade, etc.”(Cariola e Quiroz, 1997:61,63;Stroobants, 1997:142;MANFREDI, 1998:27-28;INVERNIZZI, 2000:62).Stroobants(1997) acrescenta adaptabilidade, ordem, rigor etc.

da empresa- não se opor à intensidade do ritmo, à flexibilidade de contrato de trabalho, entre outras determinações capitalistas para ampliar a competitividade.

Invernizzi (2000) também menciona que as atitudes requeridas pela dimensão *saber ser* em nada acrescentam ao desenvolvimento intelectual do sujeito.

Processos formativos em sentido amplo que ocorrem na família, na sociedade e na escola assim como voltados especificamente para o trabalho envolvem, ao mesmo tempo, aspectos técnicos e comportamentais. Outros mecanismos e práticas como o estímulo à concorrência intertrabalhadores, o fomento do individualismo em detrimento do coletivismo ou a coerção exercida por um mercado de trabalho adverso, tão importante para moldar as novas atitudes nada acrescentam ao conhecimento da produção pelos trabalhadores. (INVERNIZZI, 2000, p.71)

Rojas (1999) menciona que há conflitos quando as empresas tentam instalar processos formativos ou de aprendizagens baseados em competências, a princípio de aparência técnico-instrumental e que depois revelam-se mais estrutural. Tanguy (1997) menciona que o principal alvo da competência, no mundo, produtivo está em competir com a tradição de certificados escolares<sup>52</sup>.

Tudo indica que a resistência à mudança, que para o autor é estrutural, deva-se mais ao sentido que a lógica da competência possui e vem se concretizando na prática, assim como as referências que se propõe romper no âmbito do trabalho, do que a simples resistência à inovação, como interpreta o autor. Considerando que, ao adotar o modelo competência, avaliam-se os trabalhadores individualmente e de acordo com os comportamentos desejados à sociabilidade na empresa, a tradição de diplomas pode representar para os trabalhadores uma certa segurança em comparação aos novos critérios de classificação de competências, os quais se demonstram bastante vulneráveis. A classificação através de certificados pauta-se em

<sup>52</sup> A qualificação pautada em requisitos formais tem sido objeto de críticas fecundas, em especial, na década de 80, com a crítica à teoria do capital humano<sup>52</sup>. Entende-se que, tais críticas, são pertinentes, bem como se percebe a necessidade de construir instrumentos de validação para as classificações dos profissionais, os quais considerem os conhecimentos construídos ao longo de trajetória de trabalho profissional, tendo em vista não privilegiar trabalhadores mais novos em detrimento dos mais velhos, ou ainda, o conhecimento escolar em detrimento do conhecimento construído no trabalho.

critérios mais objetivos como tempo de escolaridade, cursos técnicos, entre outros, e à progressão de carreira e salários ficam condicionadas a esses instrumentos de validação formal.

Com intuito de buscar um comportamento adaptado aos objetivos da empresa e ao propor critérios padronizados de avaliação, adaptado às exigências empresariais cambiantes, para se estabelecer diferenças individuais, a teoria da competência sinaliza, de um lado, para a existência de práticas sutis de controle ou coação da força de trabalho, de outro, para a limitação do poder de reivindicação coletiva. “[...] as formas de avaliação e restituição do trabalhador engajado, cooperativo, competente, afinal, tornam-se personalizadas, promovendo a individualização das relações entre capital e trabalho, enfraquecendo a negociação coletiva” (INVERNIZZI, 2000, p.64)

Assim, o fato de o trabalhador não ter aderido à mudança na organização parece significar a resistência histórica às condições impostas pelo capital contra o coletivo dos trabalhadores. Resistência às condições de vulnerabilidade em que se encontram, assim como às implicações que as inovações têm no trabalho, pois na lógica da competência a recusa a tornar-se polivalente é submetida à avaliação. Segundo Hirata (1994, p.130), “Às exigências ao posto de trabalho se sucede “um estado instável de distribuição de tarefas” onde a colaboração, o engajamento, a mobilidade, passam a ser qualidades dominantes” (HIRATA, 1994, p.133)

Se reunir os trabalhadores para produzir é condição essencial à forma de produção capitalista, dispersá-los para não resistir às determinações do capital também parece ser um objetivo, considerando a perspectiva individualizante que envolve a noção de competência.

#### 1.7.4 Competência negociada coletivamente e formação de consenso

A capacidade de comunicação e cooperação em equipe constitui o um fator fundamental na composição da noção de competência, pois, segundo Meghinagi (1997, p.57), o exercício dessa capacidade, em um ambiente que prioriza a reflexão e confere aos indivíduos poder de ação, proporcionaria a capacidade de autogestão. A capacidade de se autogestionar indica a centralidade que o indivíduo tem na organização, pois é a partir dessa capacidade que ele irá mobilizar seus saberes, não só solucionando problemas técnicos do trabalho, mas, sobretudo, negociando as grades de classificação, remuneração, condições de trabalho, estabelecimento da própria qualificação, entre outras questões que tocam a esfera política das relações de trabalho. Zarifian (2001) menciona que uma questão fundamental ao estabelecer o conteúdo da qualificação é justamente que ele seja negociado entre os atores envolvidos no âmbito da gerência e da produção. Assim, a construção da competência dar-se-ia no processo simultâneo a sua aplicação. Segundo Rojas (1999), o conteúdo da competência deve emergir das necessidades da organização e ser implementado a partir da comunicação entre gerência e trabalhadores, os quais estabeleceriam um consenso sobre as diversas dimensões que envolvem a prática produtiva e as relações de trabalho na empresa. Pode-se observar que o enfoque nas relações sociais estabelecidas no processo produtivo não só é contemplado como se torna condição *sine-qua-non* ao desenvolvimento da lógica da competência.

Concebendo a noção de competência nessa perspectiva, tudo indica que se trata de uma nova forma de o capital relacionar-se com o trabalho. A gerência sempre representou o “escudo” do capital que busca extrair dos assalariados o máximo de trabalho possível, através de vários métodos e técnicas de intensificação do trabalho e captura de mais valor. Categorias como gerência e trabalhadores inscrevem-se na história em conflitos constantes, gerados por interesses divergentes que estruturalmente estão na base do processo de acumulação

capitalista, pois a acumulação de capital a que se destina o trabalho dos dirigentes depende fundamentalmente do roubo do trabalho alheio.

Mesmo entendendo que o capitalismo na sua expansão, como sinal da contradição que ele engendra, abre a possibilidade de um real ampliação de conhecimento do trabalhador, a negociação de questões que envolvem dimensões políticas e interesses antagônicos, contemplados pela noção de competência, esbarram no limite colocado pela sociabilidade nos marcos do capitalismo. Esse limite, se aprofundado, sinaliza para duas possibilidades: ou o desenvolvimento de competência realmente aprofunda a contradição entre capital e trabalho, através do diálogo e conflito de interesses presentes nas relações sociais no trabalho, dando abertura a uma possibilidade de rompimento da própria estrutura que a viabilizou (o que se pode desconfiar devido a posição de defesa que a noção de competência possui em relação aos objetivos e interesses empresariais), ou essa relação tende a apresentar-se sob forma de aparente negociação política, em uma busca de um consenso simulado, pois naturaliza os conflitos existentes, protege de forma camuflada interesses de apenas uma classe, a do capital, que quer adaptar os trabalhadores aos intentos de competitividade da empresa.

Nesse limite, a lógica da competência, em substituição à noção de qualificação, aparece revestida de uma pretensa neutralidade, ao achar que é possível manter consenso de interesses em questões essencialmente conflituais, como: remuneração, aumento de ritmo, entre outras questões que podem inibir a acumulação. A ênfase na individualização da avaliação e da classificação, por exemplo, simultaneamente à negociação da remuneração e ampliação de tarefas, entre outras, suscita desconfiança em um momento em que as formas institucionalizadas de defesa de classe, como os sindicatos, enfrentam profunda crise e têm seu poder de negociação diminuído, deixando-se levar às proposições do capital. Além disso, a precarização do trabalho e o desemprego reduzem o poder de negociação dos trabalhadores.

A teoria da competência busca, assim, naturalizar as relações de força, não na perspectiva de retratar os conflitos, mas de tornar naturais às relações consensuais.

A capacidade de autogestionar a formação apresenta-se de forma desigual entre as categorias profissionais, pois os técnicos, como mostra Tanguy (1997) numa pesquisa realizada em empresa francesa que emprega a lógica da competência, obtiveram maior abertura, incentivo e poder de decisão na solicitação de seu estágio de formação, enquanto os trabalhadores de base seguiram seu estágio de formação mediante solicitação de seu nível superior (Tanguy, 1997:189). A autora argumenta que apenas os técnicos têm se colocado ativamente nessa forma de conceber a organização como um conjunto diferenciado e hierarquizado de empregos, e somente essa categoria tem abertura para se situar nesse conjunto e antecipar mudança de posição, utilizando com discernimento os meios oferecidos, o que demonstra o aspecto elitizante que envolve essa noção.

Porém, sabendo que o desconhecimento coletivo é o fundamento das relações sociais, não se pode descartar a hipótese segundo a qual essas tecnologias seriam convincentes, podendo assim servir para reforçar a legitimidade das decisões tomadas. Qualquer que seja o método adotado, o objetivo permanece, com efeito, o mesmo, tornar socialmente aceitáveis as diferenças salariais [...] (TANGUY, 1997, p.189)

Acrescente-se, ainda, que as novas formas de produzir tendem a encontrar-se mais dependentes do conhecimento dos técnicos que dos operadores e que, se não forem envolvidos nas atividades de programação, acabam desempenhando a função de vigilância da máquina. Desse modo, pode-se notar que, embora a teoria da competência se proponha a abolir as demarcações das qualificações por meio da mobilidade do indivíduo entre as diferentes áreas de conhecimento, na prática, não é isso que ocorre, pois os diferenciais sob os quais se pautam a hierarquização das qualificações permanecem.



A permanência das demarcações das qualificações pautadas nas funções que ocupam no processo produtivo reflete a estrutura da relação social no modo de produção capitalista. A demarcação das funções, em uma perspectiva hierárquica, reflete menos do trabalho técnico e mais a posição em que o indivíduo se coloca na organização conforme o poder de decisão que possui. A falta de poder de decisão a que estão sujeitos os trabalhadores reflete a divisão do trabalho entre o ato de planejar e executar. Assim, a demarcação das funções não se encontra condicionada à implementação tecnológica ou alteração na forma organizacional, mas sua abolição depende fundamentalmente de uma sociabilidade que seja distinta da desenvolvida na relação capitalista de produção. A lógica da competência, tal como vem sendo propagada, desconsidera que o trabalhador se encontra submetido a uma esfera de trabalho, sem poder de decisão.

A teoria da competência - ao assinalar a individualização das capacidades nas práticas de negociação salarial e percursos de formação na empresa, juntamente com o enfraquecimento sindical e, ainda, o desprezo à negociação coletiva que marca o conceito de qualificação - busca substituir as relações de embates com o capital para dar lugar às relações consensuais entre classes que hipoteticamente superaram o antagonismo. Essa demonstra ser uma tendência posta com o processo de reestruturação produtiva que requer dos trabalhadores, além de maior conhecimento exigido pela imposição técnica, formas de relacionamento mais atenuados e cooptadas às exigências de produtividade, pois os conflitos atrapalham o curso da produção capitalista.

A negociação salarial e a ampliação do saber profissional durante toda a história do capitalismo foram objeto de lutas freqüentes entre as classes assalariadas e dirigentes. Nesses termos, o acesso ao conhecimento do processo de trabalho, necessário às novas formas de produzir, requer práticas de controle mais sofisticadas para que não extrapolem os limites de sociabilidade colocados pelo capitalismo. As novas formas de produzir necessitam viabilizar

a capacidade de reflexão ao menos para uma categoria dos trabalhadores, delegar poder de decisão sobre alguns aspectos, permitir a comunicação entre profissionais e, como consequência, amplia-se o conhecimento do trabalhador sobre o processo de trabalho. Essas contradições podem vir a se constituir em empecilho para o capital, caso encontre um coletivo organizado e com tais características, pois representa um forte poder de resistência. Assim, o desenvolvimento intelectual e a negociação entre gerência e trabalhadores, apesar de necessário nesse momento histórico, pode conduzir a conflitos na organização ao contemplar interesses distintos. A teoria da competência, inserida nesse contexto, parece indicar o substrato ideológico necessário para amenizar as relações sociais antagônicas.

As empresas capitalistas não têm interesse em discutir grades de remuneração e qualificação, entre outras questões que tocam a centralização do poder e a acumulação. Por essa razão, Zarafian (1999) adverte que as empresas hesitam muito em desenvolver amplamente a competência profissional, ao menos entre os assalariados de base “Se tocan con esto a una prerogativa jerárquica y a una relación de poder que sigue siendo difícil de modificar...” (ZARIFIAN, 1999, p.42)

Tendo em vista as questões já discutidas, vale reforçar que há uma descrença no poder de negociação que o operário conseguirá obter, na organização baseada em competências nos marcos da sociabilidade capitalista. A história tem demonstrado que o coletivo dos trabalhadores constitui-se em poderosa força de oposição e resistência às determinações do capital e não à classe que conjuga os mesmos interesses e capazes de se consensualizarem e, ainda, garantir a acumulação capitalista, como quer a teoria da competência.

Entende-se que a competência, por um lado, pode representar um conceito pertinente e capaz de interpretar as inovações na produção, se for concebido análogo ao

conceito de qualificação, mas, por outro, considerando o discurso e a prática propagada, parece representar unicamente o controle do capital sobre o trabalho.

## CAPÍTULO 2

### **A inserção da Cooperjeans na divisão social do trabalho e o efeito na qualificação do trabalhador**

Neste capítulo, pretende-se tratar da caracterização do segmento de confecções, com o intuito de situar a cooperativa em estudo em um contexto mais amplo da divisão social do trabalho. Para isso, proceder-se-á na análise das especificidades do segmento de confecções à luz da literatura especializada e da organização do trabalho na Cooperjeans. As informações utilizadas foram coletadas empiricamente, por meio de entrevistas e observação dirigida.

Objetiva-se com essa abordagem detectar as influências e limitações sofridas pelos trabalhadores, os quais se inserem em uma organização produtiva inscrita na divisão do trabalho mais geral na sociedade e, portanto, relaciona-se e tende a ser determinada pelas leis capitalistas de mercado. Nesse sentido, a incursão dos trabalhadores no mercado mundial e no segmento de confecções, em particular, tende a ser influenciada pelas condições do segmento, conforme a região ou país, condições de trabalho e tipo de processo de trabalho que lhe são característicos, entre outros fatores de ordem mais geral. A inserção dos assalariados na sociedade capitalista pressupõe sempre uma forma de controle, respeitando as necessidades históricas e especificidades da forma pela qual se encontra organizado o trabalho. Wallenstein (1974, p.92) menciona que cada modo de controle da força de trabalho se ajusta melhor a tipos

de produção específicos. Por isso, conviveu-se na formação da economia mundo, no século XVI, com diferentes modos de organização do trabalho e suas respectivas formas de controle. O autor diferencia as formas de controle estabelecidas na periferia, em que havia o predomínio da escravatura e feudalismo, e no centro e semi-periferia, onde se predomina o trabalho assalariado e auto-emprego.

A qualificação, entendida como fruto de relações sociais estabelecidas em uma determinada forma de organização produtiva e que remete a uma construção social histórica no capitalismo, encontra-se profundamente relacionada a uma forma específica de controle, uma vez que está condicionada às determinações do mercado de trabalho que impõe o conteúdo e a forma de controle sobre os trabalhadores.

Assim, entende-se, nesse estudo, a importância de se considerar a forma de inserção dos associados na produção capitalista, o que requer a análise de uma dimensão mais contingencial, expressa na forma de organizar o trabalho em um determinado segmento da produção, bem como uma análise mais aprofundada sobre os limites encontrados pelos associados na sociedade capitalista. Desse modo, o segundo capítulo será dividido em duas partes fundamentais, sendo que a primeira parte será subdividida em duas abordagens: uma, contendo uma breve caracterização do segmento de confecção em âmbito mundial e no Brasil; outra, que demonstrará a organização do processo de trabalho e o sentido que a qualificação técnica possui na fábrica, a partir dos dados empíricos coletados. A segunda parte procurará mostrar a condição em que a empresa se insere na divisão do trabalho e a interdependência e influência que o mercado de trabalho exerce sobre os cooperados.

## 2.1 Características gerais do segmento de confecções.

A indústria de confecções constitui-se em um segmento do setor têxtil e, assim como este, é bastante tradicional, pois sua história remete ao início da constituição da organização capitalista e aos primórdios do processo de industrialização. Marx (2001, p.537-538) dá a entender que o segmento do vestuário tardou em revolucionar sua base tecnológica e incorporar o sistema fabril, principalmente no que se refere à introdução do vapor como força motriz. No entanto, no século XIX, a concentração dos trabalhadores desse segmento sob um mesmo teto possibilitou a emergência da grande indústria mecanizada com bastante sucesso. Considera-se que a natureza da máquina de costura permite realizar melhor os trabalhos preparatórios e certas operações, aglutinando os trabalhadores na fábrica. Essa característica da máquina de costura proporcionou uma integração considerável na formação do sistema fabril e facilitou a posterior utilização do vapor como força motriz. Essas alterações na base material têm um reflexo considerável na qualificação ao modificar a composição da força de trabalho, pois deixa de agregar as habilidades próprias do trabalho artesanal, como conhecimento da matéria-prima e da execução de todas as fases da peça, para valorizar a agilidade e o ritmo de trabalho. Isso ocorre porque o que importa é o quanto mais se pode produzir com os novos métodos, de modo que o capital explore, intensamente e cada vez mais, as vantagens trazidas pelas inovações tecnológicas.

Durand (1995) menciona que, no que toca à evolução tecnológica, o setor têxtil e de confecções têm sido considerados pouco desenvolvidos, já no que toca às transformações sociais, eles têm sido bastante importantes e ilustram os diferentes arranjos e efeitos sobre a força de trabalho engendrados com a expansão da produção capitalista. Isso parece ocorrer considerando, de um lado, a tradição deste segmento que remonta aos primeiros tipos de

indústrias que impulsionaram o capitalismo industrial na Inglaterra, de outro, porque a força propulsora do segmento é a abundante força de trabalho, e não a tecnologia. A fala do diretor administrativo da cooperativa indicou que a presença abundante da força de trabalho ainda é uma das principais características do segmento de confecções, porque a implementação de automação não supre a abundante força de trabalho, em especial, na cooperativa de autogestão. Essas características do segmento possibilitam visualizar o desenvolvimento desigual do capitalismo e os diferentes efeitos que incidem sobre a força de trabalho.

A configuração do segmento de confecções caracteriza-se por uma diversidade de arranjos na sociedade com presença de diversas formas de trabalho<sup>53</sup>, e com algumas empresas médias e poucas grandes empresas caracterizadas por uma produção em maior escala e mais padronizada. Abreu (1986, p.100-102) sintetiza as principais características do segmento de confecção: o reduzido impacto das inovações tecnológicas no setor como um todo, restringindo as fases iniciais do processo; existência de uma estrutura industrial altamente heterogênea, influenciada pelo tipo de produto fabricado; processo de trabalho altamente divisível, seja do ponto de vista global, da separação entre as fases do processo de produção -modelagem, corte, costura-, seja das tarefas que são extremamente parceladas.

Nesse último século, o segmento de confecções passou por algumas oscilações que influenciaram a constituição do perfil dessas indústrias, inclusive no Brasil. Em âmbito mundial a indústria de confecções vinha se constituindo em um movimento ascendente,

---

<sup>53</sup> Entende-se por diversas formas de trabalho existentes no segmento de confecção, o trabalho a domicílio estilo a facção, a abundância de trabalho informal e a presença de pequenas unidades fabris funcionando com mão-de-obra subcontratada ou em regime de contratação a facção e terceirizada. É importante ressaltar que as estratégias de subcontratação, trabalho informal e a domicílio têm uma significativa participação nesse segmento, podendo ser constatada historicamente, como mostrou Abreu (1986). No entanto, essas formas em que aparecem a atividade produtiva no segmento de confecções encontram-se plenamente integradas à lógica do capital. Essas formas precarizadas de organização do trabalho sujeita à força de trabalho, a uma forma específica de controle como, por exemplo, estabelecida através do salário por peça e outras formas impostas pelos industriais ao trabalho à facção, como mostra Durand (1985) e Abreu(1986). Consideram-se formas precarizadas de trabalho porque colocam o trabalhador em condições de trabalho precárias, tanto no que se refere à insalubridade dos ambientes de trabalho, como também desprovidos de direitos sociais e trabalhistas.

embora estivesse pouco associada à produção em grande escala, principalmente dos artigos femininos. Segundo Abreu (1986, p.95), a partir da Segunda Guerra Mundial, esse segmento sofreu modificações consideráveis que contribuíram para sua expansão, pois, com a necessidade de racionamento advindo da conjuntura provocada pela guerra, a produção industrial de roupas, que na sua maioria se dedicava à produção de artigos masculinos, passa a contar com a produção em massa de roupas femininas, que foi a que mais tardou a ser delegada a produção industrial. Com isso, houve maior estandardização nas roupas, em substituição daquelas peças detalhadas feitas pelos alfaiates e costureiras domésticas. Se, em um primeiro momento, havia separação na confecção de roupas femininas e masculinas, atualmente, as roupas tornaram-se mais unissex e são fabricadas no mesmo processo de trabalho, como pode ser observado na Cooperjeans. Scherer e Campos (1993, p.229) ressaltam que o pós-guerra foi um período em que houve um deslocamento intensivo do setor de confecções e têxtil para regiões periféricas que se encontravam em processo de aceleração da industrialização e onde se tinha mão- de- obra barata e abundante.

Na década de 50, a estrutura da indústria de vestuário feminino abrange as mais variadas situações, com empresas grandes produzindo em larga escala com métodos modernos de organização e um grande número de empresas menores concentradas no centro urbano de Londres. Entre as empresas menores, uma grande proporção encontrava-se em sistema de subcontratação (ABREU, 1986, p.97). Formas de contratação e subcontratação à facção pautada na descentralização da produção é uma característica marcante na história desse segmento. O deslocamento das fases de produção da peça já havia iniciado nas décadas de 20 e 30<sup>54</sup> e, ainda hoje, faz-se presente no bojo das estratégias mais amplas de organização das unidades produtivas em âmbito mundial.

---

<sup>54</sup> Abreu traz que a separação entre *design* e venda da produção, acompanhada de técnicas de simplificação da produção, já havia iniciado nos anos 20 e 30, quando Nova York começou a perder o papel central que tinha



Os estilos de roupas mais informais facilitaram a produção em massa, que se tornará abundante nas décadas de 60 e 70, com a produção do *jeans*<sup>55</sup>. A produção em massa requeria simplificar a execução do produto de modo a ampliar a produtividade. A subdivisão das fases do processo de execução eliminou a necessidade de obter uma força de trabalho mais qualificada e, com isso, facilitou o deslocamento das unidades fabris para países periféricos onde o custo da produção é mais baixo, sobretudo, por causa do valor pago à força de trabalho. Os baixos salários e a possibilidade de flexibilidade no contrato de trabalho presentes nas várias formas de alocação da força de trabalho constituem-se nas vantagens competitivas dos países em desenvolvimento.

Nos países em desenvolvimento buscam-se, ainda, as regiões onde são encontradas maiores vantagens institucionais e com menor índice de sindicalização. Durand (1995:11) menciona que, na década de 70, assistiu-se ao deslocamento das indústrias para o interior, favorecendo a especialização dessas regiões, devido ao encarecimento do preço do espaço industrial em regiões metropolitanas, ao aumento do salário mínimo e de outros direitos trabalhistas. Embora Durand esteja se referindo, mais especificamente, ao setor têxtil e ao caso da cidade de Americana, essa experiência parece ser válida para o segmento de confecções, em geral. A localização da fábrica em estudo no interior do Estado de São Paulo pode estar representando esse deslocamento, pois advém desse período e, ainda, a região

---

nesse segmento. Paulatinamente, nos anos subseqüentes, a estandardização das roupas aprofundou a maior fragmentação das fases da produção. (ABREU, 1986, p.99-100)

<sup>55</sup>Taiule (1993, p.80) verifica que o volume de investimento na indústria de vestuário dos países da OCDE vem aumentando ao se comparar com as décadas de 60 e início de 70, que se caracterizou pelo declínio do segmento de confecções desses países em favor das indústrias similares instaladas nos países em desenvolvimento. Além da concorrência tecnológica imposta pelos países industrializados outros instrumentos institucionais, como o estabelecimento das cotas de participação nas importações para os países em desenvolvimento, as quais foram implantadas para ganhar o mercado nesse setor. A eliminação das cotas de importação de produtos têxteis e vestuário pela União Européia, vice-líder no mercado exportador (estando atrás somente dos Estados Unidos), está prevista para outubro desse ano. (PEREIRA, R. Tecidos brasileiros agora vai vestir os europeus. **Estado de São Paulo**, São Paulo, 1 de set. 2002. Folha Economia, Caderno B5). O cancelamento desse acordo, segundo Scherer e Campos (1993), estava previsto para o ano de 1993.

tornou-se conhecida no ramo de confecções por conter um considerável número de fábricas desse tipo.

No Brasil, na década de 70, constata-se um acentuado crescimento na confecção de roupas que já vinha ascendendo desde a década de 60. A situação das empresas apresenta-se bastante heterogênea, como aborda Abreu (1986). Algumas grandes empresas dedicam-se à produção de artigos estandardizados e mais uniformizados, não requerendo muitas alterações com a mudança de estação do ano e moda, como é o caso do *jeans* e roupas íntimas; e outras pequenas empresas destinam-se à produção de artigos que se modificam conforme a estação do ano e moda, constituindo a maior parte do mercado. Este parece ser o perfil do segmento de confecções no mundo, inclusive nas regiões onde estão as indústrias líderes, localizadas na Europa e nos Estados Unidos.

A década de 70 foi considerada o período de auge da indústria de confecções como um todo, Abreu (1986, p.103) diz que houve um significativo aumento do número de estabelecimentos e de pessoal empregado. Scherer e Campos (1993) e Taiule (1993) identificam essa década marcada pela crescente concorrência dos países desenvolvidos, os quais buscam recapturar a produção no setor de têxtil e vestuário. Para isso, esses países investem em tecnologia, buscando automatizar e integrar as várias etapas da produção em uma tentativa de implementar vantagens competitivas para competir com o baixo custo da força de trabalho dos países em desenvolvimento. Deve-se ressaltar que o efeito do investimento tecnológico nos países industrializados será notado na década de 80, impondo novos critérios de competitividade para o setor como um todo. No entanto, esse investimento tecnológico pouco tem sido incorporado na fase de montagem nos diversos países.

A empresa de confecções estudada nesse trabalho, a partir da década de 70, participou da fabricação em massa de *jeans*, destinada tanto ao mercado interno como ao

externo, mas também, destina-se à produção de produtos diversificados e que sofrem modificações constantes conforme a estação do ano. A mudança nos hábitos de consumo provoca alterações significativas no processo produtivo, com conseqüências para a incorporação de automação nesse segmento.

No Brasil, desde a década de 40, como observa Abreu (1986, p.103), esse segmento perdeu seu papel de relativa importância dentro do próprio parque industrial brasileiro, tendo declinado o número de estabelecimento e participação no valor da produção industrial nos anos subseqüentes. No mercado externo, Scherer e Campos (1993) observam que, apesar de na década de 60 até aproximadamente 1986 ter havido aumento da participação do segmento de confecções no mercado mundial, com a crescente importância dos países em desenvolvimento no abastecimento de países industrializados, o Brasil manteve-se com pouca participação, destacando-se mais as regiões asiáticas<sup>56</sup>. Desse modo, pode-se perceber que esse segmento pouco tem significado em termos de crescimento e expressão na economia nacional brasileira se comparado a outros setores, assim como na economia como um todo devido ao baixo valor de transformação industrial do setor. A elevação da importância do segmento de confecção apresenta-se de forma menos expressiva na economia nacional e mundial em relação aos demais setores.

Os elementos apontados até aqui tiveram a intenção de demonstrar como o segmento de confecções encontra-se vinculado às determinações econômicas e políticas da sociedade, o que traz diversas conseqüências para a indústria do vestuário. A força de trabalho é influenciada pela forma de inserção do segmento de confecções na divisão social do trabalho. A condição de trabalho em cada região, a importância desse segmento na economia e,

---

<sup>56</sup> De modo geral, os fatores que influenciam a perda de participação do Brasil no mercado mundial nesse segmento devem-se mais ao alto custo da aquisição de equipamentos, defasagem tecnológica da maior parte do parque nacional e a dinâmica de funcionamento própria das empresas do setor. Tais condições encontrar-se-iam agravadas por fatores conjunturais como: a falta de dinamismo dos países Latinos Americanos em relação aos demais, no período de 60 a 80, a razões conjunturais, como a crise da década de 80 e declínio geral da produção e da formação de capital, a inflação crescente e decréscimo real dos salários (SCHERER e CAMPOS, 1993, p.231-251).

conseqüentemente, sua evolução tecnológica influenciam na composição do perfil da força de trabalho, agregando ou não novos atributos, conforme os critérios de competitividade que vão emergindo. Essa influência que o segmento exerce na forma de inserção da força de trabalho constitui os condicionantes técnico e social<sup>57</sup> que incidem sobre a qualificação, no que se refere aos atributos comportamentais e técnicos exigidos pela forma de organização desse mercado de trabalho.

Dessa forma, enfatizam-se algumas dimensões do segmento de confecções que se relacionam mutuamente interferindo umas nas outras: a implementação de tecnologia, a característica do processo de trabalho, o sentido da qualificação técnica no segmento de confecções e o perfil da força de trabalho na empresa em estudo, sendo a última abordagem de fundamental importância.

## **2.2 Processo de trabalho e tecnologia na Cooperjeans.**

Tendo em vista uma melhor caracterização da estrutura de funcionamento da empresa de confecção, proceder-se-á à análise do processo de trabalho e à caracterização da tecnologia existente na empresa em estudo, a partir dos dados empíricos coletados. A análise do processo de trabalho tem em vista mostrar a dimensão de reprodução das práticas tradicionais no que se refere ao aspecto técnico, mas também assinalar elementos novos que emergem na Cooperjeans devido à estrutura autogestionária. Dal Ri e Vieitez (2000, p.21) afirmam que a necessidade de as empresas se adequarem aos parâmetros do mercado reflete em vários aspectos da sua vida produtiva. No entanto, na organização da produção esse fenômeno incide

---

<sup>57</sup>Condicionante técnico, nesse caso, refere-se às inovações tecnológicas com que se defronta esse segmento e os efeitos no processo de trabalho e na atividade do operador. Condicionante social refere-se à condição de subsistência, jornada de trabalho, subcontratação, entre outras questões que caracterizam a forma de inserção da força de trabalho.

de modo mais acentuado, afetando o ritmo de trabalho, nível de qualidade do produto, implementação de novas tecnologias, utilização de máquinas e equipamentos, entre outros.

A mudança na forma de organização da produção, passando de linha de produção para grupos compactos, reflete a mudança nos hábitos de consumo que passam a requerer maior diversidade de produtos. Essa forma organizacional é considerada inovadora pelos cooperados entrevistados na empresa, os quais acreditam que a capacidade competitiva da empresa deva-se à inovação da forma de organização do trabalho, apesar dos equipamentos obsoletos. A fala a seguir elucida a organização por grupos compactos e sua relação com a linha de produção:

Grupos compactos, colméia. Facilita a produção, a maioria das empresas trabalham com grupos compactos [...] Antes quando era só *jeans* enfileirava um atrás do outro, a linha de produção. Agora um grupo faz jaqueta e o outro saia, então nessa fábrica tem 7 fabriquinhas diferentes. Antigamente tinha uma só. A única certeza que você tem na confecção são as mudanças, cada modelo é diferente do outro.<sup>58</sup>

A organização do processo de trabalho dá-se sob a forma de grupos compactos, os quais definem a estrutura organizacional da empresa. Cada grupo aglutina uma média de 30 pessoas, que se distribuem em um espaço no formato de um quadrado. Vale ressaltar que o grupo de preparação tem o maior número de pessoas porque funciona como único fornecedor das fases iniciais de produção dos vários tipos de peças para todos os demais grupos. Esse fato faz com que a atividade do grupo de preparação seja considerada na fábrica como a mais difícil de se realizar e, ainda, requer um grau de cobrança mais intenso dos cooperados do que dos demais grupos. As práticas que expressam essa diversidade do grupo de preparação estão nas atitudes de restringir o horário para se ir ao banheiro, intensidade de ritmo e, se acumular serviço, há maior apelo para ficar além das oito horas de trabalho normais, a fim de ajudar a produtividade de outro grupo.

---

<sup>58</sup>Vice-presidente e supervisor mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

Pelo fato de ser realizada por um único grupo fornecedor para todos os outros, há um elevado grau de dependência, pois, se parar a preparação, obstrui-se as atividades dos demais grupos e a produção pára. Os grupos, embora independentes, encontram-se interligados uns aos outros, o que faz com que o ritmo imposto à força de trabalho, seja mais intenso do que se estivessem dispersos. Isso pode ser percebido, por um lado, pelo fato de a coordenadora do grupo ser reconhecida, por vários associados entrevistados, como a mais severa das coordenadoras. Inclusive, quando assumiu a coordenação, a capacidade de cobrar a equipe foi uma das características mais importantes para ocupar o cargo, como observou o gerente de produção. No entanto, a escolha dessa coordenadora deu-se ainda quando a fábrica pertencia a Staroup, na qual os cargos de chefia estavam intimamente relacionados à função de controle.

Dentro do grupo, os equipamentos são dispostos conforme a seqüência do modelo a ser produzido. As etapas de elaboração da peça e o tempo de produção de cada operação, geralmente, vêm prontas da empresa contratante que executa a fase de modelagem e que já estudou as fases de execução da peça. Esse fator permite que a empresa contratante tenha informação sobre o custo de cada peça. As tarefas dentro dos grupos compactos são divididas por operações e as máquinas são dispostas acompanhando a seqüência das operações parceladas, de forma que na última operação saia o produto pronto. Essa forma de organização possibilita uma proximidade bastante grande entre as pessoas, pois as máquinas ficam praticamente coladas umas nas outras. Essa aproximação facilita a comunicação entre as pessoas, que ocorre com freqüência, apesar do ritmo intenso. Vieitez e Dal Ri (2001, p.46), com base em dados coletados nessa fábrica, mencionam que a compactação dos espaços, a unificação do processo em torno de um produto e o aumento da densidade de comunicação entre os trabalhadores envolvidos geraram um diferencial de produtividade.

A possibilidade de comunicação dos cooperados inseridos nos grupos compactos pôde ser constatada no período de observação em vários momentos. Um deles foi quando circulou um abaixo-assinado elaborado pelos cooperados que defendiam o pagamento do INSS pela fábrica e não pelos cooperados. Alguns cooperados que não entenderam bem o conteúdo do documento foram falar com a presidente da cooperativa. Esse exemplo assinala dois aspectos, um deles, indica que os cooperados, mesmo trabalhando em ritmo acelerado e imposto pelas metas de produtividade, têm a possibilidade de se comunicar e utilizam esses espaços para reivindicar algumas questões que julgam necessárias. O outro aspecto é a liberdade com que os trabalhadores de produção se comunicam com os demais cooperados que ocupam funções executivas na fábrica, já que eles expressam suas dúvidas e se opõem a algumas diretrizes adotadas.

A aproximação dos equipamentos e a adequação deles à seqüência da operação são fatores que contribuem na economia do tempo de trabalho e reduzem o tempo gasto com a movimentação da peça. A peça em processo de elaboração é facilmente transferida para outra operação, evitando que se desperdice tempo na locomoção da mesma e proporcione um melhor desempenho do fluxo produtivo, assim como impede uma possível obstrução do processo em decorrência da desorganização na disposição dos equipamentos. Além de mais dinâmica, a forma de organização por grupos compactos torna o processo produtivo mais flexível, requisito necessário à produção com produtos diversificados, em pequenos lotes e com alto grau de exigência nos critérios de qualidade. Os produtos diversificados e em pequenos lotes requerem que a seqüência de trabalho seja constantemente alterada de forma a adequar-se à seqüência de operação da peça, diferente da linha de montagem que é mais adequada para o produto em série. A flexibilidade do processo de trabalho decorre da possibilidade de deslocamento do maquinário dentro do grupo e até de um grupo para o outro, conforme o produto a ser produzido.

Nesse sentido, a fala dos cooperados sobre a adequação do *lay-out* da fábrica ilustra as mudanças ocorridas no processo de trabalho:

O *lay-out* da produção organizado em grupo compacto possibilita (o aprimoramento e aprendizagem). Porque entra um modelo novo e tá sempre mudando o *lay-out* e vai sempre aprendendo alguma coisa, porque tem modelo que você é obrigado a treinar alguém naquela operação. Todo dia tem alguém aprendendo naquela profissão. No caso das costureiras quanto mais operações ela souber melhor pra nós [...] <sup>59</sup>

Antigamente não tinham pessoas para mudar as máquinas, hoje o cara muda de três a quatro vezes um grupo [...] No caso de mudar o *lay-out* você tem que ter um profissional mais qualificado <sup>60</sup>.

No entanto, apesar da flexibilidade do *lay-out*, as tarefas dos trabalhadores inseridas no grupo continuam extremamente parceladas e delegadas a movimentos padronizados e repetitivos. Cada trabalhador responsabiliza-se por uma função fixa, que não requer qualquer utilização do componente intelectual, pois utiliza somente o componente físico, como a habilidade de manuseio do equipamento e do produto e a velocidade para aumentar o ritmo da produção. Não há modificação no conteúdo do trabalho dos (as) costureiros (as), eles continuam a realizar atividades que só requerem o esforço físico, fragmentada e sem sentido, assim como as tarefas simplificadas do taylorismo.

Uma demonstração da extrema divisão do trabalho do(a) costureiro (a) pode ser percebida ao se considerar as fases de execução de uma peça. Cada fase corresponde a uma função por trabalhador. A fabricação de uma calça modelo semi-baggy possui, em média, 36 operações, subdividindo-se nas fases: a) de preparação, com 14 operações, na qual se fazem as partes a serem anexadas à calça, como pregar zíper, cortar passantes, entre outras; b) execução da frente da calça, com 6 operações; c) a parte traseira, com 5 operações; d) e montagem, com 11 operações. A reunião dessas operações, sendo cada uma delas destinada a

<sup>59</sup> Presidente e supervisora de qualidade, em entrevista concedida à pesquisadora.

<sup>9</sup> Vice-presidente e supervisor mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.