

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E LETRAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA**

**QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL E EMPREGABILIDADE NO PÓLO  
DE DUAS RODAS DA ZFM**

**MILENA DA SILVA SAMPAIO**

**MANAUS  
2012**

**MILENA DA SILVA SAMPAIO**

**QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL E EMPREGABILIDADE NO PÓLO  
DE DUAS RODAS DA ZFM**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal do Amazonas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Sociologia.

**Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Izabel de Medeiros Valle**

**MANAUS  
2012**

Ficha Catalográfica  
(Catalogação realizada pela Biblioteca Central da UFAM)

	Sampaio, Milena da Silva
S192q	Qualificação profissional e empregabilidade no polo de duas rodas da ZFM / Milena da Silva Sampaio. - Manaus: UFAM, 2012. 101 f.; il. color.  Dissertação (Mestrado em Sociologia) — Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2012. Orientadora: Prof <sup>a</sup> . Dra. Maria Izabel de Medeiros Valle  1. Trabalhadores – Qualificação profissional 2. Competência profissional 3. Empregabilidade 4. Portos e zonas francas – Manaus (AM) 5. Motocicletas – Manaus (AM) – Indústria I. Valle, Maria Izabel de Medeiros (Orient.) II. Universidade Federal do Amazonas III. Título
	CDU (2007): 331.36:629.371.1(811.3)(043.3)

**MILENA DA SILVA SAMPAIO**

**QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL E EMPREGABILIDADE NO PÓLO  
DE DUAS RODAS DA ZFM**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal do Amazonas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Sociologia.

**Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Izabel de Medeiros Valle**

Aprovada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Izabel de Medeiros Valle - Presidente  
Universidade Federal do Amazonas - UFAM**

**Prof. Dr. Marcelo Bastos Seráfico de Assis Carvalho - Membro  
Universidade Federal do Amazonas – UFAM**

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Elenise Faria Scherer- Membro  
Universidade Federal do Amazonas - UFAM**

**À minha mãe, que pela  
batalhadora que é me fez a  
batalhadora que sou.**

## **AGRADECIMENTOS**

Por mais solitário que seja a construção de uma dissertação de mestrado é impossível realizá-la sozinha. Sendo assim, meus agradecimentos:

À Deus, pelo fôlego de vida, saúde e força renovada todos os dias, sem os quais nada disso seria possível. Sem Ti nada sou.

Aos meus pais e irmãos, pelo apoio dispensado a mim, não somente agora, mas em todos os momentos importantes da minha vida. Vocês são o que tenho de mais importante na vida.

Ao meu esposo Ciro Dutra, pela admiração e credibilidade em mim depositadas. Suas palavras de incentivo me conduziram até aqui.

A minha orientadora Izabel Valle que apostou no meu trabalho e, com sua experiência, o conduziu ao amadurecimento. Obrigada pela paciência e empenho.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Sociologia que contribuíram para minha evolução intelectual com as excelentes aulas ministradas.

Aos colegas de turma, sobretudo, as colegas: Liliane Oliveira, Nara Shirley, Tereza Ramos, Juliana Mitoso, Núbia Gurgel e Izabelly Costa. Sei que a vitória de uma é a vitória de todas. Hoje posso chamá-las de amigas.

Aos colegas da linha de pesquisa Trabalho, Estado e Sociedade do PPGS: Allison Andrade e Cleiton Maciel, pelos materiais e experiências trocadas.

À Marluce Lima por seu suporte na secretaria do Programa de Pós-Graduação em Sociologia. Não poderíamos ter secretária melhor.

Ao Sr. Abelardo Rodrigues da Suframa que viabilizou minha entrada nas empresas pesquisadas. Aos funcionários do RH das empresas pesquisadas que atenderam ao pedido do Sr. Abelardo e me receberam muito bem em suas instalações.

Aos meus familiares e amigos que, indiretamente, contribuíram para concretização deste trabalho.

À CAPES, pelo financiamento dessa pesquisa, sem o qual, tudo seria bem mais difícil.

## RESUMO

O presente estudo analisou a relação entre qualificação profissional e empregabilidade, visando identificar essa relação no contexto do Pólo de Duas Rodas da Zona Franca de Manaus. Para esse estudo, escolhemos a abordagem teórica e empírica. A abordagem teórica se deu em dois momentos: o primeiro englobou aspectos da reestruturação produtiva, sobretudo, as conseqüências desta, na mudança do perfil de trabalhador requerido pelo mercado de trabalho; no segundo momento, foram apresentados estudos realizados sobre o tema em diferentes setores industriais brasileiros, que serviram de base para uma posterior análise comparativa com o setor objeto de estudo. Para a abordagem empírica, foram selecionadas duas empresas do setor de duas rodas com maior representatividade em produção e vendas, das quais foram selecionados 8 trabalhadores, no total, responsáveis por diferentes áreas do setor de RH, que responderam a entrevista semiestruturada, fornecendo dados pertinentes a esse estudo. Da pesquisa resultou o entendimento de que a contemporaneidade nos apresenta uma realidade diferente daquela posta em ambientes taylorizados, uma vez que, a introdução de novas tecnologias e novas formas de produzir centradas na flexibilidade, qualidade, polivalência, dentre outros, demanda um novo tipo de profissional, o que implicará diretamente nas condições de ingresso e permanência no emprego, tornando-as cada vez mais seletivas. Os dados nos apontaram que a qualificação profissional associada ao saber técnico dá lugar à noção de competência que, nos dias atuais, é associada ao conceito de empregabilidade.



## **ABSTRACT**

This study analyzed the relationship between vocational qualification and employability, in order to identify this relationship in the context of two wheels pole of Manaus free trade Zone. For this study, we chose the empirical and theoretical approach. The theoretical approach took place in two phases: the first involved some aspects of productive restructuring, in particular, the consequences of this change in worker profile required by the labor market; in the second time, presented studies on the subject in different Brazilian industrial sectors, which served as the basis for a subsequent comparative analysis with the object of study. For the empirical approach, were selected two companies in the industry of two wheels with greater representativeness in production and sales, of which 8 were selected a total of workers responsible for different areas of HR industry, who responded to the interview semi-structured, providing data relevant to this study. The search resulted in the understanding that the contemporary presents us a reality different from that made in Taylors environments, since the introduction of new technologies and new ways to produce focused on flexibility, quality, versatility, among others, demand a new kind of professional, which will mean directly under the conditions of admission and stay in employment, making them increasingly selective. Data on professional qualification pointed out that associated with the technical knowledge gives rise to the notion of competence which, today, is linked to the concept of employability.

## **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1:</b> Aquisição de insumos do Pólo de Duas Rodas 2006-2010	71
<b>Tabela 2:</b> Faturamento do Pólo de Duas Rodas 2006-2010	72
<b>Tabela 3:</b> Evolução da mão-de-obra do Pólo de Duas Rodas 2006-2010	73
<b>Tabela 4:</b> Evolução do número de empresas do Pólo de Duas Rodas 2006-2010	74
<b>Tabela 5:</b> Produção por Empresa 2006-2010	75
<b>Tabela 6:</b> Venda por Empresa 2006-2010	75

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Faturamento do PIM por subsetores de atividades 2010	69
<b>Gráfico 2:</b> Faturamento do Pólo de Duas Rodas 2006-2010	73

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>1. QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL: UM DEBATE CONTEMPORÂNEO.....</b>	<b>21</b>
1.1 FORDISMO E QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL.....	22
1.2 PRODUÇÃO FLEXÍVEL E QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL.....	28
1.3 QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL, COMPETÊNCIA E EMPREGABILIDADE.....	33
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>2. QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL NO BRASIL: 1990 A 2000 .....</b>	<b>42</b>
2.1 ANOS DE 1990.....	44
2.1.1 SETOR METAL MECÂNICO.....	45
2.1.2 PÓLO ELETROELETRÔNICO DA ZFM.....	53
2.1.3 ANÁLISE.....	58
2.2 ANOS 2000.....	60
2.2.1 SETOR DE LINHA BRANCA.....	60
2.2.2 INDÚSTRIA DE ÓLEO, GÁS E ENERGIA.....	65
2.2.3 ANÁLISE.....	68
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>3. QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL E EMPREGABILIDADE NO PÓLO DE DUAS RODAS.....</b>	<b>72</b>
3.1 O PÓLO DE DUAS RODAS DA ZONA FRANCA DE MANAUS: BREVE CARACTERIZAÇÃO .....	72
3.2 CONDIÇÕES DE EMPREGABILIDADE NAS EMPRESAS PESQUISADAS E SUAS IMPLICAÇÕES .....	80
3.3 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE EMPRESAS DE OUTROS SETORES E DO SETOR DE DUAS RODAS.....	93
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>97</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>99</b>

## INTRODUÇÃO

Observou-se nos países centrais, em meados da década de 1960 e início dos anos 1970, indícios de um período de crise no modo de produção capitalista, indícios esses: existência de capacidade ociosa no setor produtivo industrial; excesso de mercadorias e estoques; presença de excedente de capital; inflação crescente e a queda na produtividade/lucratividade corporativas decorrente da intensificação da competitividade internacional e dos efeitos da crise do petróleo a partir de 1973 (HARVEY, 2006).

Como resposta a crise nos países capitalistas, novas formas de produção começam a emergir a partir da década de 1980, configurando assim, uma reestruturação na base técnica do capitalismo. O modelo de produção fordista passou a não atender as exigências do capital, cada vez mais competitivo. Como parte integrante e fundamental das estratégias para a superação da crise do fordismo<sup>1</sup>, buscou-se uma nova configuração da base produtiva, fundada em mudanças estruturais na organização do trabalho e das formas de produção, fortemente apoiadas em implementações tecnológicas, acompanhadas por inovações na organização do processo de trabalho.

Análises de autores como Antunes (1999), Coriat (1994), Harvey (2006), e Leite (1994), explicitam a emergência de um novo modelo de produção que vai preencher as lacunas deixadas pelo modelo anterior. O toyotismo<sup>2</sup> ou modelo japonês vem atender a essa

---

<sup>1</sup> Entendemos o fordismo fundamentalmente como a forma pela qual a indústria e o processo de trabalho consolidaram-se ao longo desse século, cujos elementos constitutivos básicos eram dados pela produção em massa, através da linha de montagem e de produtos mais homogêneos; através do controle dos tempos e movimentos pelo cronômetro fordista e produção em série taylorista; pela existência do trabalho parcelar e pela fragmentação das funções; pela separação entre elaboração e execução no processo de trabalho; pela existência de unidades fabris concentradas e verticalizadas e pela constituição/consolidação do operário-massa, do trabalhador coletivo fabril, entre outras dimensões. (ANTUNES, 1999, p. 17)

<sup>2</sup> Segundo Coriat (1994), a essência do toyotismo consiste em um sistema de produção adaptado à produção em série restrita de produtos diferenciados e variados. Ao contrário do modelo fordista, o toyotismo procura adotar a

demanda penetrando, mesclando ou mesmo substituindo o padrão fordista dominante em várias partes do capitalismo globalizado.

Diante deste cenário, um novo perfil de força de trabalho é requerido, pois o trabalhador do modelo fordista não corresponde às novas exigências demandadas pelo mercado de trabalho, por sua vez, o capitalismo contemporâneo e suas novas formas de produção exigem trabalhadores polivalentes, multifuncionais, capazes de trabalhar em equipe e com iniciativa.

Estabelece-se, dentro desse contexto, o discurso da empregabilidade ligado à qualificação profissional do trabalhador, onde o trabalhador precisa atender – no que diz respeito a capacidades técnicas e cognitivas, dentre outras – às novas demandas produtivas e onde o acesso ou não ao emprego aparece como incapacidade do trabalhador frente a sua qualificação ou a falta da mesma.

No Brasil, os reflexos do padrão flexível de organização da produção e do trabalho são perceptíveis, sobretudo, na década de 1990. As empresas começaram a investir em inovações tecnológicas e organizacionais para continuarem competitivas em um mercado globalizado, buscando atender a essa exigência, verifica-se a defesa urgente de escolaridade e de universalização das habilidades básicas de aprendizagem pelos empresários e governos. O aumento da escolaridade e da qualificação dos trabalhadores é, a partir de então, requisito básico para tornar as empresas mais competitivas.

Diante do exposto, a investigação teve como objetivo geral, identificar a relação existente entre qualificação profissional e empregabilidade<sup>3</sup> a partir da análise das implicações

---

desespecialização e a polivalência operária, reintegrando a gestão de qualidade aos atos elementares executados em cada posto.

<sup>3</sup> O termo empregabilidade é usado no sentido do discurso empresarial que exige competência técnica e científica do trabalhador para que o mesmo se ajuste ao mercado de trabalho, sendo responsabilidade do

do processo de reestruturação produtiva sobre o trabalho e o trabalhador na contemporaneidade.

Para que fosse atendido o objetivo geral da pesquisa, os objetivos específicos que nortearam nosso estudo foram os seguintes: 1) identificar as conseqüências das mudanças ocasionadas pela reestruturação produtiva no que diz respeito ao perfil do trabalhador que compõe o quadro funcional das empresas; 2) conhecer as exigências para seleção, recrutamento e permanência de trabalhadores nessas empresas; 3) analisar, a partir da percepção da equipe de recursos humanos, como se dá a relação entre qualificação dos trabalhadores e suas condições de emprego; e ainda, 4) analisar as implicações do saber do trabalhador em sua permanência ou não na empresa e se existem mudanças de postos de trabalho e conseqüentemente, melhoria de salário, ou seja, a chamada promoção, de acordo com a busca do trabalhador por essa qualificação.

A pesquisa buscou responder questões sobre a percepção dos recursos humanos, no que concerne a ser qualificado, uma vez qualificado, quais os benefícios adquiridos, se houver; qual o investimento da empresa na qualificação de seus trabalhadores; quem são os trabalhadores beneficiados com essa qualificação, e, por fim, se existe realmente essa relação entre qualificação e empregabilidade.

Estudos no setor eletroeletrônico do PIM da ZFM realizados por Nogueira (2009), Valle (2007), Silva (2006), Oliveira (2009), tratam da temática da qualificação profissional como uma categoria que sofreu mudanças ao longo do processo de reestruturação produtiva. Levando em consideração os estudos existentes, entendemos que é necessário aprofundar o estudo desse fenômeno em outros setores do PIM da ZFM.

---

trabalhador desenvolver uma qualificação que lhe permita ascender dentro da empresa, ou mesmo estar apto para desempenhar uma função, ou seja, se tornar “empregável”.

Vale ressaltar que tendo em vista a importância das pesquisas realizadas no pólo Eletroeletrônico e a relevância dos dados obtidos a partir delas, as mesmas foram usadas para subsidiar nosso estudo, uma vez que inexistiam pesquisas sobre a temática no setor de duas rodas.

Buscando aprofundar essa discussão, a pesquisa se justificou pela importância da temática para a área sociológica, especificamente a sociologia do trabalho e por ser pioneira no estudo sobre qualificação no PDR na ZFM, sendo que só foram desenvolvidos estudos sobre esse tema no Pólo Eletroeletrônico, como acima mencionado.

O PDR representa 19,8% de participação no faturamento total do PIM, ocupando, assim, a segunda posição depois do Pólo Eletroeletrônico, com 34,6%<sup>4</sup>. O PDR é constituído por empresas montadoras e fábricas de bicicletas, de triciclos, de quadriciclos e montadoras e fábricas de motocicletas a partir de 100 cc – cilindradas –, além de pequenas, médias e grandes indústrias fornecedoras de peças para a fabricação de bicicletas, triciclos, quadriciclos e motocicletas. O Pólo inteiro possui atualmente cerca de 30 empresas ligadas à SUFRAMA.

Foram selecionadas duas empresas do setor para *locus* da pesquisa, as mesmas tiveram seus nomes omitidos, devido a um acordo firmado entre pesquisador e pesquisadas. As duas empresas foram escolhidas por serem as primeiras empresas do setor a se instalarem no Pólo Industrial de Manaus e deterem maior representatividade em vendas no mercado de duas rodas.

No que tange à metodologia, o período de análise compreendeu os anos de 2006 a 2010. Esse período, no nosso entendimento, nos fornece dados mais recentes para entender o fenômeno estudado na contemporaneidade, objetivo central da pesquisa.

---

<sup>4</sup> Dados até 2010.



A abordagem metodológica utilizada na efetivação desse trabalho consistiu nas seguintes etapas:

Primeiramente, a realização de uma pesquisa bibliográfica de autores e obras relacionados ao tema, buscando uma contextualização teórica de nosso objeto de estudo, principalmente, na chamada reestruturação produtiva do capital. Assim, o trabalho se apoiou na contribuição dos autores como: Gramsci (1976), Braverman (1977), Coriat (1994), Antunes (1999), Castells (1999), Harvey (2006), para entendermos a dinâmica da reestruturação produtiva, partindo da análise do fordismo, sua crise e a emergência de novas formas de processos produtivos; Leite (2003), Hirata (1994), Machado (1994) Tanguy (1997), Zarifian (2001), Paiva (2002), dentre outros, para tratar os temas da qualificação profissional e empregabilidade; Valle (2007), Nogueira (2009) E Oliveira (2009), para entendermos a dinâmica desses processos na ZFM; além de estudos específicos sobre o tema, em diferentes segmentos da indústria brasileira.

Num segundo momento, foi realizada uma investigação junto a instituições públicas e privadas, a fim de obtermos dados referentes ao PIM da ZFM e, especificamente, sobre o PDR. A SUFRAMA nos forneceu dados através dos indicadores de desempenho do PIM de 2011, que constam dados até agosto de 2011, sendo que desses, foram usados apenas os dados até dezembro de 2010. A ABRACICLO nos forneceu dados referentes às empresas do pólo através de sua revista anual de 2011 e o site da instituição.

O terceiro momento foi marcado pela investigação empírica nas duas empresas do pólo selecionadas. Pela dificuldade de acesso, as entrevistas só foram realizadas entre outubro 2011 a fevereiro de 2012, após a intermediação da Suframa com as empresas pesquisadas. Foram realizadas entrevistas com os que, no nosso entendimento, são os que melhor responderiam às questões referentes ao tema proposto, a saber, a equipe de recursos humanos,

especificamente o setor de desenvolvimento de pessoas das duas empresas, nos reportando a cada responsável dos subsetores desse setor: Recrutamento e Seleção, Cargos e Salários ou Remuneração e Treinamentos. Ao todo foram entrevistados oito funcionários, entre supervisores e chefes desses setores.

Para a apresentação dos dados teóricos e empíricos obtidos, essa dissertação compõe-se da seguinte estrutura:

No primeiro capítulo, buscamos resgatar as mudanças ocorridas no mundo do trabalho ao longo dos anos através de conceitos como reestruturação produtiva e acumulação flexível, analisando cada processo produtivo, suas características, seu auge e declínio. Fazendo um panorama geral dessas transformações buscamos entender como esse processo afetou o trabalhador, uma vez que o seu perfil é modelado a partir das mudanças que se impõem nesse dinâmico mundo do trabalho.

No capítulo dois, abordamos estudos referentes à qualificação profissional em diferentes segmentos da indústria, em diferentes momentos, e regiões brasileiras, foram usadas, para esse fim, variáveis que julgamos essenciais para o entendimento da relação qualificação profissional e empregabilidade nesses setores e que serviram de subsídios para a análise da temática no setor de duas rodas da ZFM.

No terceiro capítulo, apresentamos os resultados da pesquisa de campo a partir de dados obtidos através das entrevistas com os supervisores e chefes das empresas selecionadas. Os dados serão apresentados a partir de variáveis e depois analisados de forma direta, para que assim possamos responder as questões aqui já levantadas.

Concluimos nosso trabalho, apresentando as considerações feitas a partir da análise de caráter comparativo, buscando apresentar semelhanças e diferenças entre as variáveis

apresentadas em estudos vistos no segundo capítulo e os dados da pesquisa de campo apresentados no terceiro capítulo e, ainda, verificar como esses processos diferem e se assemelham das formas de produção taylorista- fordista vista no primeiro capítulo. Dessa forma, a partir de todo o conjunto composto por teorias e dados obtidos a partir da pesquisa de campo, apontamos nossa perspectiva a respeito da temática proposta: relação entre qualificação profissional e empregabilidade no PDR da ZFM.

# **CAPÍTULO I**

**QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL: UM DEBATE  
CONTEMPORÂNEO**

## **1. QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL: UM DEBATE CONTEMPORÂNEO**

O mundo do trabalho foi marcado, sobretudo, a partir dos anos 1970, por transformações significativas no processo de produção e que incidiram, conseqüentemente, sobre o perfil do trabalhador. Se analisarmos o trabalhador, ao longo da história, de forma geral, verificaremos que a qualificação exigida deste, muda à medida que mudam os processos produtivos.

No que tange à qualificação, o chamado trabalhador de ofício, aquele que historicamente antecede os trabalhadores fordistas, que posteriormente serão substituídos por trabalhadores flexíveis, é um trabalhador qualificado, que tem controle do processo produtivo, assim como do tempo de trabalho. O taylorismo surge como uma nova cultura científica do trabalho, que visa, dentre outros objetivos, eliminar a autonomia e a iniciativa do trabalhador no interior do processo de produção; a partir deste momento, emerge a figura do trabalhador fragmentado, destinado ao desempenho de uma única tarefa, tornando dispensável, por conseguinte, a qualificação profissional; nesse momento, há portanto, uma desqualificação desse trabalhador.

Com a crise do fordismo na década de 1970 e o surgimento de novos paradigmas de organização da produção e do trabalho, o perfil do trabalhador de tipo taylorista não atende às novas demandas das fábricas que passam a exigir um profissional flexível, polivalente, multifuncional, portador de novas competências comportamentais e cognitivas, ou seja, faz-se urgente a necessidade de um amplo processo de requalificação profissional.

Diante desse quadro geral de transformações no perfil do trabalhador, no que se refere às suas qualificações, torna-se necessário, para a compreensão do papel da qualificação profissional na contemporaneidade, um retrospecto histórico que nos remete ao fordismo, sua crise e a busca da sua superação com a chamada reestruturação produtiva, que implica na

substituição da rigidez fordista por formas mais flexíveis de produção, o que conseqüentemente, provocará novas exigências na seleção de profissionais.

### 1.1 FORDISMO E QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

O fordismo tem origem na indústria automobilística quando no início do século XX, Henry Ford aplicou os métodos do taylorismo, consubstanciados nos princípios da administração científica para atender um potencial mercado de consumo em massa.

De acordo com Braverman, a organização científica do trabalho proposta por Taylor estava orientada por três princípios básicos: o primeiro princípio refere-se à *dissociação do processo de trabalho dos trabalhadores*. Assim, o processo do trabalho torna-se independente do ofício, da tradição, da experiência e do conhecimento do trabalhador e passa a depender inteiramente das diretrizes gerenciais; o segundo princípio refere-se à *separação entre concepção e execução do trabalho*. Sob uma orientação “científica”, o trabalho perde sua identidade, ou seja, o caráter humano que o motiva, pois se torna uma atividade sem propósito e não pensável. Encontra-se aqui presente a separação entre trabalho físico e mental; o terceiro princípio de Taylor refere-se à *utilização do monopólio de conhecimento adquirido pela gerência para controlar cada fase do processo de trabalho e seu modo de execução* (BRAVERMAN, 1977).

O trabalhador, nessa forma de organização do trabalho, era percebido apenas como uma extensão das máquinas e ferramentas, cabendo-lhes executar mecanicamente as respectivas tarefas, cuja organização e elaboração pertenciam à esfera da gerência científica. Assim, não havia necessidade do trabalhador pensar para executar suas tarefas, elas eram feitas tão mecanicamente quanto o trabalho das máquinas que os mesmos operavam. Nessa forma de organizar o trabalho havia, portanto, uma profunda separação entre gerência e

trabalhadores, cabendo aos gerentes as tarefas de concepção (pensar) e, aos operários, as tarefas de execução (fazer).

Gramsci (1976) reflete sobre a frase usada por Taylor sobre o “gorila domesticado” e conclui:

Efetivamente, Taylor exprime com cinismo brutal o objetivo da sociedade americana; desenvolver ao máximo, no trabalhador, as atitudes maquinais e automáticas, romper com o velho nexos psicofísico do trabalho profissional qualificado, que exigia uma determinada participação ativa da inteligência, da fantasia, da iniciativa do trabalhador, e reduzir as operações produtivas ao aspecto físico maquinal. (p. 397)

Karl Marx (2008), analisa o trabalho do camponês e do artesão independentes que desenvolvem, embora modestamente, seus conhecimentos, sua sagacidade e sua vontade em contraposição ao trabalho manufatureiro onde “as forças intelectuais da produção só se desenvolvem em um sentido, por ficarem inibidas em relação a tudo o que não se enquadre em sua unilateralidade”. E ainda:

À divisão manufatureira do trabalho opõe-lhe as forças intelectuais do processo material de produção como propriedade de outrem e como poder que os domina. Esse processo de dissociação começa com a cooperação simples, em que o capitalista, representa, diante do trabalhador isolado, a unidade e a vontade do trabalhador coletivo. Esse processo desenvolve-se na manufatura, que mutila o trabalhador, reduzindo a uma fração de si mesmo, e completa-se na indústria moderna, que faz da ciência uma forma produtiva independente de trabalho, recrutando-a para servir ao capital. (MARX, 2008, p. 416).

Ford adota no processo de fabricação de automóveis os métodos tayloristas de organização do trabalho, mas inova o processo produtivo ao promover inovações tecnológicas como a “cadeia de montagem” e, ainda, ao introduzir uma mudança na política salarial, qual seja, aumento de salário dos trabalhadores e diminuição de sua jornada de trabalho (cinco dólares e oito horas diárias). O resultado de tal política é a disponibilidade de uma quantidade maior de dinheiro para circular no mercado e, ao mesmo tempo, maior tempo livre do trabalhador para a realização do consumo.

Harvey (2006), ao analisar o fordismo, afirma que seus métodos não eram originais, porém, era a visão de Ford que o tornava especial, além de seu reconhecimento explícito de que produção em massa resultava em consumo em massa e, também, em um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova forma de controlar e gerenciar o trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia.

Com a introdução da linha de montagem, cuja principal característica é a fixação do posto do trabalho, Ford racionaliza a detalhada divisão técnica do trabalho idealizada por Taylor: o ritmo e o movimento do trabalhador passam a ser controlados pela própria máquina, o que reduz a morosidade e aumenta a produtividade. Se o taylorismo baseia-se na performance individual, o fordismo se fundamenta na socialização do ritmo de trabalho, já que todos os trabalhadores submetem-se à velocidade da esteira. (CORIAT, 1994)

Ao mesmo tempo, busca-se ao lado da esteira um outro princípio, qual seja o agrupamento das máquinas por tipo de operação. Este objetivo será alcançado por Ford com a substituição das máquinas universais, que só podem ser manejadas por um único trabalhador que possua uma variedade de modos operatórios, pelas máquinas especializadas, que demandam para sua operação, apenas operários semi ou não qualificados (CORIAT, 1994). Vê-se assim, que essa base técnica não apenas dá continuidade à separação entre execução e concepção como também promove uma subdivisão das próprias tarefas de execução, fragmentado-as cada vez mais.

É importante salientar que a destruição do trabalho artesanal e de implementação de técnicas tayloristas/fordistas de organização de trabalho não ocorreu sem uma enorme resistência por parte dos trabalhadores. A resistência não era necessariamente contra o progresso técnico em si, mas sim contra o novo sistema de trabalho que retirava do trabalhador o controle sobre o seu próprio tempo e lhe impunha alta disciplina e vigilância, ou seja, eles lutavam contra a destruição de sua liberdade de viver de acordo com seus interesses, costumes e hábitos de trabalho. Também se deve ressaltar que a resistência variava desde as



formas coletivas, como as greves, até as formas mais sutis, exercidas individualmente no cotidiano do trabalho. (LEITE, 1994).

Além de regular o trabalho, o fordismo regulava a vida do trabalhador. Segundo Gramsci (1976), o fordismo transcendia o chão de fábrica na medida em que ele constituía-se como um novo modo de vida marcado pela racionalidade, através da capacidade do comando do capital, da imposição de sua disciplina sobre o trabalho e sobre o trabalhador, viabilizando um novo tipo humano, conforme o novo tipo de trabalho e de produção. Assim:

(...) os novos métodos de trabalho são indissoluvelmente ligados a um determinado modo de viver, de pensar e de sentir a vida; não é possível obter êxito em um campo sem obter resultados tangíveis no outro. Na América, a racionalização do trabalho e o proibicionismo estão indubitavelmente ligados: aos inquéritos dos industriais sobre a vida íntima dos trabalhadores, os serviços de inspeção criados por algumas empresas para controlar a 'moralidade' dos operários, são necessidades do novo método de trabalho. Quem risse dessas iniciativas (mesmo falidas) e visse nelas apenas uma manifestação hipócrita de 'puritanismo', estaria desprezando qualquer possibilidade de compreender a importância, o significado e o alcance objetivo, do fenômeno americano, que é também o maior esforço coletivo realizado até agora para criar, com rapidez incrível e com uma consciência jamais vista na História, um tipo novo de trabalhador e de homem. (GRAMSCI, 1976, p. 396)

As qualificações requeridas para o trabalhador fordista de chão de fábrica resumem-se, como pode ser percebido, a simples conhecimentos técnicos, aprendidos formalmente em seu próprio ambiente de trabalho, em um curto prazo de tempo, que correspondiam a uma determinada tarefa, exercida individualmente no posto de trabalho de maneira simples e repetitiva. Não havia necessidade do conhecimento do processo total da produção, pois as tarefas eram concebidas de maneira parcelada. Essa decomposição sistemática dos gestos do trabalhador torna, de fato possível, a incorporação maciça de trabalhadores semi ou não qualificados, ou seja, aqueles voltados para a realização de tarefas simples e repetitivas, trabalhadores não organizados à produção em substituição ao trabalhador artesanal.

As lutas por melhorias das condições de trabalho e pelo controle social da produção ocorridas nos anos 1960 teriam papel determinante no rompimento da separação entre elaboração e execução, uma vez que reivindicavam entre outras pautas básicas, também uma maior participação do operariado na organização do trabalho. Com essas manifestações os trabalhadores demonstraram que:

(...) não possuem apenas uma força bruta, sendo dotados também de inteligência, iniciativa e capacidade organizacional. Os capitalistas compreenderam que, em vez de limitar a explorar a força de trabalho muscular dos trabalhadores, privando-os de qualquer iniciativa e mantendo-os enclausurados nas compartimentações estritas do taylorismo e do fordismo, podiam multiplicar seu lucro explorando-lhes a imaginação, os dotes organizativos, a capacidade de cooperação, todas as virtudes da inteligência. (ANTUNES, 1999, p.44-45).

A partir de então, as formas de conceber o trabalho passarão por mudanças significativas o que irá implicar em mudanças no perfil do trabalhador, assim como na forma de apropriação da força de trabalho.

Harvey (2006) afirma que o período de 1963 a 1973 tornou cada vez mais evidente a incapacidade do fordismo de conter as contradições inerentes ao capitalismo. Já no fim da década de 1960, segundo o autor, se dá o acirramento das pressões competitivas entre as grandes empresas norte-americanas e as não americanas na luta pela conquista dos mercados. O autor também destaca que o início dos anos 1970 foi marcado por um intenso processo inflacionário. O ímpeto da expansão pós-guerra caracterizou-se, no período de 1969 a 1973, por uma política monetária extraordinariamente frouxa por parte dos Estados Unidos e da Inglaterra. O mundo capitalista estava sendo afogado por excesso de fundos e com as poucas áreas produtivas reduzidas para investimentos, esse excesso significava uma alta inflação. Essa inflação também era alimentada pelo aumento dos custos de produção das economias capitalistas em geral. (HARVEY, 2006).

A aliança entre Estado e Capital que, anteriormente garantia o crescimento e a prosperidade da economia capitalista, passou a funcionar como um círculo vicioso de estagnação e inflação. Nessas condições, fazia-se necessário obrigatoriamente, entrar em um processo de racionalização, reestruturação e intensificação do controle de trabalho:

A forte deflação de 1973-1975 indicou que as finanças do Estado estavam muito além dos recursos, criando uma profunda crise fiscal e de legitimação. As corporações viram-se com muita capacidade excedente inutilizável (principalmente fábricas e equipamentos ociosos) em condições da intensificação da competição. Isso as obrigou a entrar num período de racionalização, reestruturação e intensificação do controle do trabalho. (HARVEY, 2006, p. 137).

As mudanças quantitativas observadas ao longo do desenvolvimento do fordismo levaram à busca de uma nova articulação entre quantidade e qualidade pelos agentes sociais, através de uma reestruturação das estratégias de acumulação. Sobre isso, Castells (1999) argumenta que:

Quando a demanda de quantidade e qualidade tornou-se imprevisível; quando os mercados ficaram mundialmente diversificados e, portanto, difíceis de ser controlados; e quando o ritmo da transformação tecnológica tornou obsoletos os equipamentos de produção com objetivo único, o sistema de produção em massa ficou muito rígido e dispendioso para as características da nova economia. (p. 212)

Em termos gerais não era mais viável, sob o ponto de vista da acumulação capitalista, dar continuidade ao compromisso fordista, uma vez que suas estratégias passaram a se tornar cada vez mais inadequadas para enfrentar um ambiente cada vez mais marcado pela insegurança, incerteza e acirramento nas competições de mercado, além de se mostrar incapaz de dar uma resposta satisfatória à crise. Inviáveis também se tornavam os trabalhadores moldados a partir do modelo fordista, precisando emergir um novo trabalhador, como veremos a seguir.

## 1.2 PRODUÇÃO FLEXÍVEL E QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

No interior do modo de produção capitalista buscou-se uma superação da crise do fordismo, o que resultou em uma profunda reestruturação da base técnica de produção e em um novo padrão de acumulação de capital. Como consequência dessas mudanças, o perfil de trabalhador também mudou, devendo o mesmo apresentar características da flexibilidade presente nos novos processos produtivos (HARVEY, 2006).

Castells (1999), ao analisar a crise do fordismo, considera que o sistema de produção em massa ficou insustentável pela sua rigidez e por ter se tornado dispendioso para as características da nova economia. Outro fator importante que tornou inviável esse modelo de produção foi a diversificação dos mercados e, a consequente perda de controle dos mesmos; e, por fim, o acelerado ritmo da transformação tecnológica que tornavam obsoletos os equipamentos de produção que atendiam apenas a um objetivo (CASTELLS, 1999).

Com a crise do fordismo ocorre, no interior do espaço fabril, um intenso processo de reestruturação da produção e do trabalho que daria origem ao modelo flexível de produção, cuja finalidade é a recuperação do ciclo reprodutivo do capital (ANTUNES, 1999).

A acumulação flexível é a nova maneira encontrada pelo capitalismo para superar sua crise; dessa forma, a acumulação do capital torna-se flexível, ao contrário do que ocorreu no período fordista, no qual a acumulação era baseada em padrões rígidos, pois o mercado também se torna flexível e, por sua vez, flexíveis também devem ser os processos produtivos.

Harvey (2006) aponta as características dessa acumulação:

A acumulação flexível, como eu vou chamá-la, é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e dos padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de produtos financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. (p. 140)

Outras implicações da acumulação flexível, apontadas por Harvey (2006), são os níveis relativamente altos de desemprego estrutural, rápida destruição e reconstrução de habilidades, ganhos modestos de salários reais e o retrocesso do poder sindical que, segundo o autor, era uma das colunas políticas do regime fordista. Com esse enfraquecimento dos sindicatos e com uma grande quantidade de mão-de-obra excedente, passa-se a impor regimes e contratos de trabalhos flexíveis, resultando em crescente uso do trabalho em tempo parcial, temporário ou subcontratado.

O modelo de produção, organização e gestão de trabalho mais representativo dessas transformações é o modelo japonês ou toyotismo<sup>5</sup>, cuja organização do trabalho, caracteriza-se pelo uso de estratégias como o *just-in-time*<sup>6</sup> e *kanban*<sup>7</sup>, considerados por Coriat (1994) como a maior inovação organizacional da segunda metade do século XX, introduzindo o princípio do estoque zero, visando a eliminação do desperdício e o controle de qualidade total, sendo adotados pelas empresas em todo o mundo.

Coriat (1994), enfatiza que o resultado intrínseco do método *kanban/just-in-time* é a redução “ótima do trabalho vivo” uma vez que, sob condições de fabricação tradicionais há, além de excesso de estoques, excesso de pessoal. Reduzindo-se estoques, reduz-se também pessoal e, ainda, o excesso de equipamentos, configurando assim, a fábrica mínima, isto é, a

---

<sup>5</sup> O toyotismo surgiu no Japão, dentro das fábricas de automóveis Toyota, ganhando terreno e estendendo-se pelo mundo todo. Com ele, uma nova forma de organização industrial e de relação entre capital e trabalho emerge do modelo de produção fundamentado em fórmulas inovadoras com o objetivo de superar as falhas do taylorismo/fordismo (CORIAT, 1994).

<sup>6</sup> Sistema de fornecimento no qual os estoques são eliminados ou reduzidos substancialmente mediante entrega pelos fornecedores no local da produção no exato momento da solicitação e com as características específicas para a linha de produção. (CASTELLS, 1999, p. 214)

<sup>7</sup> Consiste em placas que são utilizadas para a reposição das peças; é fundamental, à medida em que se inverte o processo: é do final, após a venda, que se inicia a reposição de estoques, e o kanban é a senha utilizada que alude à necessidade de reposição das peças/produtos. (ANTUNES, 2010, p. 32-33)

produção enxuta. Coriat (1994) adverte para a necessidade, sob condições da produção enxuta, de se ter cuidado para que as técnicas de produção e de inovação organizacional não sejam reduzidas a um modelo de gestão *just-in-time*, que tem o objetivo apenas de reduzir estoques e custos.

Assim, o toyotismo deve ser entendido como um conjunto de princípios que tem como objetivo viabilizar uma gestão do trabalho no interior das empresas, mediante a internalização – por parte dos empregados – da própria “gestão da mudança”. Castells (1999) destaca outros elementos importantes desse modelo:

[...] controle de qualidade total dos produtos ao longo do processo produtivo, visando um nível tendente a zero de defeitos e melhor utilização dos recursos; envolvimento dos trabalhadores no processo produtivo por meio de trabalho em equipe, iniciativa descentralizada, maior autonomia para a tomada de decisão no chão de fábrica, recompensa pelo desempenho das equipes e hierarquia administrativa horizontal, com poucos símbolos de status na vida diária da empresa. (p. 214-215)

Diante dos impactos gerados pela reorganização dos processos produtivos sobre o conteúdo do trabalho, muda-se o perfil da força de trabalho requerida pelo mercado de trabalho, exigindo assim como a produção, trabalhadores flexíveis. Dessa mesma forma, se no modelo anterior era um operário/uma máquina, na produção flexível passa a vigorar o operário polivalente e multifuncional, capaz de trabalhar com diversas máquinas simultaneamente.

Antunes (2010) analisa que no sistema de produção flexível, os engenheiros de chão de fábrica deixam de ter um papel estratégico e a produção passa a ser controlada por grupos de trabalhadores. Nesta perspectiva, a empresa passa a investir em treinamento, buscando a participação dos funcionários, através de sugestões para melhorar a qualidade e a produtividade.

No modelo organizacional de produção toyotista é a eficácia do conjunto produtivo que é buscada, ou seja, o processo como um todo, e não a do trabalhador em seu posto. Trata-se de um trabalhador polivalente, cujo conhecimento vai além de suas atribuições peculiares. Ao mesmo tempo em que sabe operar várias máquinas durante o seu dia de trabalho, compreende a essência do processo produtivo da fábrica onde trabalha:

Para atender as exigências mais individualizadas de mercado no melhor tempo e com melhor “qualidade, é preciso que a produção se sustente num processo produtivo flexível, que permita a um operário operar com várias máquinas (em média cinco máquinas, na Toyota), rompendo-se com a relação um homem/uma máquina que fundamenta o fordismo. É a chamada polivalência do trabalhador japonês, que mais do que expressão e exemplo de uma maior qualificação, estampa a capacidade do trabalhador em operar com várias máquinas, combinando “várias tarefas simples”. (ANTUNES, 2010, p. 33)

Com a possibilidade de conhecer outras operações, pode-se reforçar a cooperação entre os funcionários de uma organização, aumentando a eficiência e a produtividade em prol do capitalismo (ANTUNES, 1999).

Hirata (1994) destaca que as qualificações exigidas do trabalhador no modelo flexível contrastam com aquelas do modelo fordista que estavam diretamente ligadas ao seu posto de trabalho; antes, “trata-se da capacidade de pensar, de decidir, de ter iniciativa e responsabilidade, de fabricar e consertar, de administrar a produção e a qualidade a partir da linha, isto é, ser simultaneamente operário de produção e de manutenção, inspetor de qualidade e engenheiro”. (HIRATA, 1994, p. 130).

Conforme Machado (1994), em termos de habilidades, o trabalhador deve saber:

identificar tendências, limites, problemas soluções, condições existentes, associar, discernir, analisar e julgar dados e informações, usando um raciocínio ágil, abstrato e lógico; saber lidar com situações diferenciadas, aproveitando conhecimentos extraídos e transferidos de outras experiências, demonstrando predisposição para o trabalho grupal, dispondo de recursos de comunicação oral, escrita, visual, de forma a se mostrar em condições de

mobilidade, flexibilidade e adaptação às mudanças. Tais habilidades são consideradas importantes para que o trabalhador tenha condições de treinabilidade e saiba continuar aprendendo com autonomia. (p. 183-184)

As rápidas mudanças e a implantação de novas tecnologias fazem com que o acesso ao conhecimento científico e técnico tenha sua importância renovada na luta por maior competitividade capitalista; dessa forma, o conhecimento da última técnica, do mais novo produto, da mais recente descoberta científica, implica a possibilidade de alcançar uma importante vantagem competitiva, tanto para as empresas quanto para o próprio trabalhador que precisa se adequar a essas novas exigências. (HARVEY, 2006)

Pode-se perceber que as empresas e trabalhadores deste novo cenário devem estar atentos às mudanças a sua volta e, além disso, adaptar-se muito rapidamente a elas. Acerca disso, Leite (2003) destaca que:

[...] a capacidade de adaptação rápida dos produtos às exigências do mercado tornou-se um diferencial importante para as empresas, com implicações não menos importantes para o padrão do uso de trabalho: para se adequarem à flexibilidade da produção, os trabalhadores precisam desenvolver também a capacidade de se adaptarem rapidamente às mudanças contínuas do processo produtivo, devendo, portanto, adquirir diferentes habilidades e capacidades, bem como ter disponibilidade para modificar continuamente suas atividades. (p. 38).

Essa qualificação exigida do trabalhador não é apenas de caráter técnico, cobram-se amplas habilidades cognitivas e certas características comportamentais e atitudinais, dentre elas, capacidade de abstração, raciocínio, iniciativa, responsabilidade, compromisso, cooperação, interesse, criatividade, capacidade de decisão e de trabalhar em equipe. Nesse sentido, o saber construído no cotidiano do trabalho, a chamada “qualificação tácita”, negada pelo taylorismo, passa a ser requisitada e valorizada, sendo incorporada pelo trabalho. Castells (1999) alerta para o fato de que:



Esse processo organizacional, contudo, requer a participação intensa de todos os trabalhadores no processo de inovação, de forma que não guardem seus conhecimentos tácitos apenas para benefício próprio. Também exige estabilidade da força de trabalho na empresa, porque apenas dessa forma é racional que um indivíduo transfira seus conhecimentos para a empresa, e a empresa difunda conhecimentos explícitos entre seus trabalhadores. (p. 215)

A organização flexível do trabalho, portanto, requer uma formação profissional direcionada para o aprender a aprender, em contraposição às exigências de formação do modelo taylorista/fordista que estava direcionado para aprender a fazer. A flexibilidade do trabalhador é buscada através de treinamentos que visam moldar o comportamento do trabalhador para atitudes de participação, interesse e envolvimento com os objetivos da empresa.

Como se observa, a reestruturação na base técnica do capitalismo trouxe mudanças não somente aos processos produtivos, mas também, moldou um novo perfil de trabalhador que se opunha àquele operário do modelo taylorista/fordista. O trabalhador precisou se adequar a esse novo modelo, tendo, dentre outras atribuições, ser flexível para não ser excluído do competitivo e exigente mercado de trabalho contemporâneo.

### 1.3 QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL, COMPETÊNCIA E EMPREGABILIDADE

As mudanças ocorridas no mundo do trabalho se estenderam aos trabalhadores, uma vez que houve uma exigência do capital para que esse trabalhador se adequasse aos novos padrões de acumulação; uma dessas exigências, conforme discorreremos até aqui, foi quanto à qualificação profissional que passa a ter destaque nesse processo.

Em meio às discussões atuais relacionadas ao tema da qualificação profissional existem duas formulações às quais aqui daremos ênfase: a primeira diz respeito à noção de competência como uma categoria que melhor conceitua os elementos da chamada

qualificação profissional nesse processo; e a outra diz respeito ao discurso da empregabilidade que se encontra diretamente ligado ao da qualificação profissional.

O debate que se dá em torno da noção de qualificação profissional e competência foi analisado por diversos autores, dentre eles Hirata (1994), Zarifian (2001) e Machado (1998).

Segundo Hirata (1994), a noção de competência ainda é uma concepção bastante imprecisa se comparada ao conceito de qualificação, pois, este possui para muitos autores, uma dimensão identificada com a idéia de relação social:

A noção de qualificação, entendida na sua multidimensionalidade, implica a qualificação do emprego, a qualificação do trabalhador e qualificação como relação social, isto é, como resultado de uma correlação de forças capital-trabalho. Na noção de competência, oriunda do discurso empresarial na década de 80, está ausente a idéia de relação social que define o conceito de qualificação. A competência remete a um sujeito e a uma subjetividade e as qualificações são substituídas por um “saber-ser”. (p. 25).

A autora fala da decomposição da noção de qualificação em: a) “qualificação real”, que seria o conjunto de competências e habilidades, técnicas, profissionais, escolares e sociais adquiridos pelo trabalhador e b) “qualificação operatória” que seriam as potencialidades empregadas por um operador para enfrentar a situação de trabalho e, por fim, a “qualificação como uma relação social”, “como resultado, sempre cambiante de uma correlação de forças capital-trabalho” (IDEM, 132-133).

Para Philippe Zarifian (2001) a ênfase na polivalência, entendida como um conjunto de capacidades que possam enfrentar a complexidade e a imprevisibilidade do novo modo de produzir significa a passagem do conceito de qualificação para o conceito de competência. Dessa forma, a competência passa a ser definida como a tradução destas capacidades na tomada de iniciativa e, em assumir responsabilidade por parte do trabalhador frente aos eventos produtivos – situações imponderáveis e imprevisíveis que ocorrem na produção. A

competência, como mobilizadora dos saberes tácitos, realiza-se pelo confronto com o que o autor denomina de eventos, provocadores do reposicionamento da atividade humana.

Entende-se aqui, por evento, o que ocorre de maneira parcialmente imprevista, inesperada, vindo perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, superando a capacidade da máquina de assegurar sua autoregulação. Esses eventos são bem conhecidos, constituem o cotidiano na vida de uma oficina automatizada. São as panes, os desvios da qualidade, os materiais que faltam, as mudanças imprevistas na programação de fabricação, uma encomenda repentina de um cliente etc. Em resumo, tudo o que chamamos de acaso. [...] Trabalhar é, fundamentalmente, estar em expectativa atenta a esses eventos, é pressenti-los e enfrentá-los, quando ocorrerem. (ZARIFIAN, 2001, p. 18)

Machado (1998) mostra, detalhadamente, o que são as novas competências que hoje demandam-se dos trabalhadores:

- a) Saberem gerir sua própria atividade, seu tempo pessoal e suas capacidades, de forma a serem eficientes na resolução de problemas e imprevistos;
- b) Exercerem sua autonomia, tendo em vista o trabalho independente, não submetido à supervisão de outros;
- c) Exercerem a iniciativa de modo a tomar decisões adequadas na hora certa;
- d) Mostrarem flexibilidade e disposição para assumir mutações e ritmos variados de trabalho;
- e) Aplicarem a criatividade na busca de soluções novas;
- f) Desenvolverem estratégias de contínuo aperfeiçoamento. (p. 82).

Mediante essas características descritas, percebe-se que o modelo de competência assenta-se sobre alguns fundamentos. Em primeiro lugar, a competência é um atributo que remete à subjetividade do indivíduo e relaciona-se com a conscientização das responsabilidades pessoais frente à sua atuação profissional; em segundo, a competência está intimamente ligada à ação desenvolvida em uma situação específica, o que significa dizer que, tão importante quanto os conhecimentos adquiridos, é a mobilização e a capacidade do sujeito para articular a dimensão cognitiva desses saberes com as atitudes necessárias para enfrentar uma dada situação; finalmente e decorrente daí, o saber passa a ser uma qualidade atribuída

ao sujeito, e não se refere ao que foi condensado em saberes específicos. (MACHADO, 1998).

Algumas das principais características do modelo de competência dizem respeito à sua forma de organização e de gestão de trabalho. No que diz respeito à sua organização, o controle, nesse caso, dar-se-ia por objetivos e resultados e não mais por tarefas, já que a prescrição estaria sendo substituída por um trabalho flexível que, por isso mesmo, demanda os aspectos subjetivos da qualificação. Na gestão de trabalho, o recrutamento, a remuneração e a promoção dentro das empresas integradas e flexíveis seriam realizados não mais por cargos, mas por competência, o que significa um deslocamento da rede de qualificação do posto de trabalho para o indivíduo.

Luc Boltanski (2009), analisando os processos de seleção e exclusão de trabalhadores, aponta para as competências relacionais e aptidão para a comunicação como disposições importantes no processo seletivo dos trabalhadores, em contraposição ao que era exigido no modelo anterior:

Os novos dispositivos de trabalho exigem dos assalariados acesso suficiente a cultura escrita (para ler instruções e redigir pequenos relatórios) e as formas de coletivização das competências (grupos de processos, círculos de qualidade) exigem capacidades discursivas suficientes para a apresentação de um relatório oral em público. Enfim, os modos transversais de coordenação (equipes, projetos etc.) conferem grande peso não só ao domínio propriamente linguístico, mas também as qualidades que seriam consideradas mais “pessoais”, mas nitidamente ligadas ao “caráter” da pessoa, tais como abertura, autocontrole, disponibilidade, bom humor ou calma, que não eram tão valorizadas na antiga cultura do trabalho. (p. 267)

Tendo em vista as análises dos autores aqui apresentados em relação ao modelo de competência, podemos perceber que ele não anula o conceito de qualificação, mas o aprimora, pois ela necessita do mercado de trabalho, local onde se concretizam as relações sociais. Assim, a competência é apenas um dos elementos da qualificação e, permanece submissa a

ela não só porque ela remete menos imediatamente às operações sociais de classificação e hierarquização dos indivíduos e dos empregos (TANGUY, 1997).

Junto ao discurso da qualificação surge o da empregabilidade, exigindo competência técnica e científica do trabalhador para se ajustar ao mercado de trabalho. Agora, é de responsabilidade do trabalhador desenvolver uma qualificação que lhe permita ascender dentro da empresa e, além disso, é necessário o esforço por parte do mesmo.

Paiva (2002) contribui com a discussão quando diz que:

Transfere-se do social para o individual a responsabilidade pela inserção profissional dos indivíduos. A “empregabilidade” converte-se, neste caso, num corolário dos conhecimentos, habilidades e esforço individual de adequação. Torna-se tarefa das instituições que oferecem educação tentar tornar sua clientela empregável, adequando seus cursos à demanda e, incluindo na formação elementos subjetivos capazes de assegurar maior adesão dos quadros às instituições e seus objetivos (p. 58).

Dessa forma, o trabalhador empregável é aquele que busca sua qualificação por meio das instituições de ensino, que por sua vez devem estar aptas a formarem trabalhadores com atributos necessários ao exigente mercado de trabalho.

Ao analisarmos um documento de 1993, apresentado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) – *Educação Básica e formação profissional: uma visão dos empresários* - percebemos que os empresários vinculam a questão da competitividade e produtividade das empresas com a educação e a formação profissional. Nessa linha de pensamento, as instituições de ensino devem formar indivíduos para o trabalho, atendendo as novas exigências do mercado, inclusive no que tange aos profissionais com qualificações e competências necessárias. Assim:

A exigência dessas novas competências, seguramente implicará que, as instituições formadoras busquem alternativas técnico-pedagógicas para que as habilidades necessárias sejam adquiridas pelo operário durante o processo de formação. Dentro dessa lógica, tornam-se importantes o desenvolvimento da capacidade de adquirir e operar intelectualmente novas informações e a

competência para *superar hábitos tradicionais adquiridos numa forma ultrapassada de relações sociais*, baseada na oposição linear entre capital e trabalho (CNI, 1993, p. 18).

A função da escola seria, segundo o documento da CNI (1993), formar indivíduos de acordo com os novos padrões produtivos, levando os mesmos a acreditar que precisam estar atentos às constantes mudanças do sistema produtivo e, ainda, adaptar-se com a mesma rapidez a elas, conforme depreende-se do texto abaixo:

A necessidade aponta para um sistema educacional que dê conta de uma formação de novo tipo, para um homem criador de sua própria história, capaz de agir sob determinadas condições, escolhendo, livremente, as alternativas que lhe forem apresentadas pelo mundo do trabalho, seja na empresa em particular, seja no setor produtivo como um todo (...), com uma instrução tão completa e geral que o torne capaz de se recambiar nas diversas tarefas e qualificações que a nova empresa exigirá e, portanto, capaz de se mover no interior da organização social do trabalho; um sistema que tenha uma política de formação para os possíveis 'excluídos' da sociedade do trabalho, aqueles que precisam, com urgência, desenvolver habilidades que esta nova situação imporá (p. 15).

Ao analisarmos esse discurso empresarial, entendemos que se o papel da educação for somente formar para o trabalho, teremos apenas trabalhadores técnicos, incapazes de estender seus conhecimentos para além da fábrica. Frigotto (1999) contribui para essa reflexão quando afirma que:

O papel dos processos educativos, mormente a formação técnico-profissional, qualificação e requalificação, neste contexto [da globalização], é de produzir cidadãos que não lutem por seus direitos e pela desalienação do e no trabalho, mas cidadãos “participativos”, não mais trabalhadores mas colaboradores e adeptos ao consenso passivo e a tornarem-se déspotas de si mesmos. (p. 163)

Nogueira (2009) diz que o discurso oficial da empregabilidade empreendido, tanto pelo governo quanto pelo empresariado, deixa explícito que um trabalhador “não empregável”

é um trabalhador não qualificado para o emprego, isto é, sem competência necessária para o desenvolvimento de funções demandadas pelo mercado de trabalho.

Dessa forma, é colocada sobre os ombros dos trabalhadores a responsabilidade de estar empregado, justificando assim, seu desemprego pela sua falta de qualificação e, sendo, assim estariam inaptos ao mercado de trabalho. Sobre isso Fogaça (1999) destaca que o:

desemprego [é percebido] não [como] produto de uma política recessiva e de um processo de modernização e abertura econômica que motiva o fechamento de empresas e a destruição de postos de trabalho, mas, sim, da incapacidade dos indivíduos em se empregar. Com isso, a responsabilidade pela situação de desemprego vem sendo tirada dos ombros do Estado e jogada nos ombros dos próprios trabalhadores (p. 65).

O discurso da empregabilidade pode ser entendido como uma resignificação da teoria do Capital Humano elaborado pelo economista Teodoro Schultz na década de 1950, vinculando-o a uma função agregada macroeconômica, para explicar as diferenças de desenvolvimento econômico-social entre as nações e as diferenças e desigualdades entre grupos sociais e indivíduos. A relação do discurso da empregabilidade com a teoria do Capital Humano se dá, principalmente, no tocante à responsabilização dos indivíduos por seus sucessos e fracassos e quanto às habilidades e competências.

Schultz (1973) relaciona desenvolvimento econômico e desenvolvimento do capital humano. Para esse autor, as duas situações são distintas sendo necessário primeiro, que um país invista em capital humano para que depois haja o desenvolvimento econômico.

A globalização e o neoliberalismo é que dão a resignificação da teoria elaborada por Schultz e, por sua vez, justifica o discurso da empregabilidade. Em um primeiro momento, o investimento em capital humano (educação, treinamento, pesquisa e saúde) é responsabilidade

do país, que será o principal beneficiado; neste momento – neoliberal – o trabalhador vai em busca desse capital como o propósito de se tornar uma mercadoria mais atrativa.

Gentili (1999), entende que o discurso da empregabilidade se tornou uma neo-teoria do capital humano cujo conteúdo:

[...] tem-se metamorfoseado com as novas condições de acumulação do capitalismo globalizado, (...) a tese da empregabilidade recupera a concepção individualista da teoria do capital humano, só que acaba com o nexo que aquela estabelecia entre o desenvolvimento do capital humano individual e o capital humano social: as possibilidades de inserção de um indivíduo no mercado dependem (potencialmente) da posse de um conjunto de saberes, competências e credenciais que o habilitam para a competição pelos empregos disponíveis (a educação é, de fato, um investimento em capital humano individual); só que o desenvolvimento econômico da sociedade não depende hoje de uma maior e melhor integração de todos à vida produtiva (a educação não é, em tal sentido, um investimento em capital humano social). (p. 88)

Sob esta ótica, a empregabilidade, entendida como a capacidade do indivíduo de se inserir e permanecer no mercado de trabalho, está diretamente ligada à sua busca por qualificação profissional que, conforme aqui analisado, é percebido como um capital humano individual e social que precisa ser buscado pelo trabalhador, pois o fracasso do mesmo em sua carreira profissional é imediatamente associado à sua capacidade/incapacidade de adquirir esse capital.

No próximo capítulo serão apresentadas as pesquisas realizadas no Brasil sobre o tema da qualificação profissional em diferentes segmentos da indústria brasileira. Tais pesquisas nos fornecerão dados que servirão de subsídios para que, entendendo como se dá essa relação – qualificação e empregabilidade - em outros setores produtivos, possamos entender, com base nos dados coletados, como essa relação manifesta-se no setor de veículos sobre duas rodas da Zona Franca de Manaus, objeto do estudo aqui empreendido.



# **CAPÍTULO II**

**QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL NO BRASIL:**

**1990 A 2000**

## 2. ESTUDOS SOBRE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL NO BRASIL: 1990 A 2000

Os estudos sobre a qualificação profissional não são tão atuais, as investigações sobre o tema iniciaram desde a década de 1940 com Friedmann e na década de 1950 com Naville<sup>8</sup>, esses estudos tiveram repercussões muito fortes em análises posteriores.

Friedmann é considerado o “pai fundador” da sociologia do trabalho francês. Vivendo no contexto da mecanização e da organização do trabalho taylorista, quando renunciava-se à automação, ele fez suas pesquisas na observação direta nas empresas, a fim de visualizar, nas condições concretas de diversas situações de trabalho, os efeitos do progresso técnico sobre o trabalho humano. Ainda que a qualificação propriamente dita não seja definida sistematicamente como categoria teórica na sua obra, suas análises trazem-na implicitamente à medida que ele vai refletindo sobre quais seriam os elementos, os conteúdos da qualificação (DADOY, 1987).

Harry Braverman<sup>9</sup> introduz a partir da década de 70 na discussão sociológica sobre o trabalho, a tese da progressiva desqualificação do trabalhador, decorrente do aprofundamento da divisão técnica e social do trabalho promovida pela organização taylorista da produção e pela introdução de novas tecnologias. Nessa tradição marxista, a desqualificação do trabalho é uma decorrência inevitável do modo de produção capitalista, pois o objetivo central – a extração de mais valia – só se faz através do controle mediante a expropriação do saber operário (FERRETI, 2004).

Paiva (1989) apud Ferreti (2004) sintetiza esses estudos indicando que, nas últimas décadas, foram elaboradas quatro teses que se referem à qualificação do trabalho frente aos impactos das inovações tecnológicas:

---

<sup>8</sup> Vê a obra “Tratado de Sociologia do Trabalho” de Friedmann e Naville.

<sup>9</sup> Vê a obra “Trabalho e Capital Monopolista”

- 1) Tese de desqualificação – defendida por Braverman parte do argumento de que em termos das exigências da qualificação, o capitalismo contemporâneo se reproduziria mantendo as características da transição do artesanato à manufatura, gerando assim, uma desqualificação progressiva tanto em termos absolutos quanto em termos relativos;
- 2) Tese da requalificação – vê com otimismo o desenvolvimento tecnológico e considera que a automação e o consumo em massa exigiriam a elevação da qualificação média da força de trabalho.
- 3) Tese das polarizações das qualificações – combinação das duas primeiras teses, sustenta que o capitalismo moderno necessita somente de um pequeno número de profissionais altamente qualificado, enquanto que a grande massa de trabalhadores se veria a frente de um processo de desqualificação, e por fim;
- 4) Tese da qualificação absoluta e da qualificação relativa – segundo essa tese, o capitalismo contemporâneo, pelas suas características, precisava de homens mais qualificados em termos absolutos e, por isso, a qualificação média se elevaria, enquanto que a qualificação relativa, considerando os conhecimentos de outras épocas, se reduziria.

No Brasil, em todas as suas regiões, a temática já foi abordada por pesquisadores na contemporaneidade em diferentes segmentos da indústria. Para este capítulo, foram selecionados quatro estudos de caso, que optamos por analisá-los por período: dois são dos anos de 1990, realizados nos estados do Rio Grande do Sul e no Amazonas, e os outros dois são dos anos de 2000 e foram realizados em São Paulo, e em cidades da região Nordeste do país. Assim, serão analisados estudos realizados em quatro diferentes regiões do Brasil: Norte,

Nordeste, Sul e Sudeste, nos setores: Eletroeletrônico, Óleo, Gás e Energia, Metal-Mecânico e Linha Branca.

Temos por objetivo, neste capítulo, compreender como se deram as mudanças de exigência quanto ao perfil do trabalhador e o processo de qualificação nas empresas ao longo desses anos, dessa forma, pretendemos entender como todo esse processo está ligado à questão da empregabilidade em setores, momentos e contextos diferentes.

Para que tal objetivo seja alcançado, selecionamos algumas variáveis que julgamos relevantes para a compreensão destas mudanças. Primeiramente, analisaremos as variáveis ligadas a processo de recrutamento e seleção: **faixa etária e gênero** – identificando a influência das mesmas na composição do quadro funcional de cada empresa, nos diferentes momentos, bem como no processo de recrutamento e seleção; e a variável **escolaridade** e a necessidade de sua elevação como critério para contratação e permanência no posto de trabalho ao longo dos anos.

As outras duas variáveis estão relacionadas à capacitação do trabalhador e sua ascensão na empresa, tanto do ponto de vista funcional quanto salarial. A primeira é  **cursos e treinamentos** e a segunda, **carreira e salário**. Analisando como a primeira se associa com a segunda, ou seja, o quanto a ascensão e o aumento salarial estão relacionados com os cursos e treinamentos, e que muitas vezes são exigidos pela própria empresa para o melhor aproveitamento e produtividade do trabalhador.

## 2.1. ANOS DE 1990

Os anos de 1990 são um marco importante em relação à qualificação profissional no Brasil, pois é quando o país começa a entrar em sintonia com a reestruturação produtiva já em curso em nível mundial e, conseqüentemente, passa a flexibilizar seus processos produtivos e organizacionais.

As pesquisas realizadas, nessa época, mostraram como esse processo de transição também afetou a relação trabalhador/empregador, quanto ao acesso ao posto de trabalho - através do recrutamento e seleção - ou seja, nas relações que se dão no âmbito empresarial, uma vez que o trabalhador já fazia parte do quadro funcional, em relação à sua ascensão profissional, conforme veremos a seguir.

### 2.1.1 SETOR METAL MECÂNICO

A primeira pesquisa analisada apresenta dados obtidos em estudos de casos realizados em três empresas do setor metal mecânico. A pesquisa foi parte da dissertação de mestrado de Tânia Tasca Magalhães, realizada no ano de 1998, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS.

O trabalho teve como pretensão demonstrar as transformações ocorridas nas exigências de qualificação dos operadores de máquinas com a utilização de novos equipamentos no processo de produção, em empresas do setor metal mecânico do estado do Rio Grande do Sul.

Na indústria metal-mecânica ocorreram mudanças em direção à automação dos processos de fabricação e aplicação da microeletrônica, ao uso de novos materiais e à introdução de novas formas de organização da produção e do trabalho. A principal mudança foi a introdução do Controle Numérico Computadorizado (CNC). Dessa forma, o treinamento passou a ser realizado, sobretudo com trabalhadores que iriam se utilizar dessa tecnologia.

As empresas pesquisadas trabalhavam com máquinas convencionais que foram substituídas por máquinas com tecnologia de base microeletrônica, permitindo, assim, uma maior velocidade de operação, maior precisão e maior controle do processo produtivo, além da redução da mão-de-obra:

Os “controles numéricos”, máquinas eletrônicas se utilizam da capacidade e velocidade dos computadores na execução rápida e confiável das operações de movimentação de uma máquina operatriz; permitindo que, mesmo os operários inexperientes em usinagem, se utilizem deles e os controlem, produzindo assim, peças precisas (MAGALHÃES, 1998, p. 21).

Devido à constatação da introdução de novas tecnologias no ambiente de trabalho dessas empresas optou-se por verificar os reflexos dessas, na qualificação dos operadores de máquina automatizada do setor metal-mecânico.

O estudo realizado em 1998, enfocou à percepção de operadores, supervisores e gerentes de três empresas do setor sobre as alterações no trabalho e na qualificação de operadores com a introdução de novos equipamentos na produção, ou seja, as duas visões existentes, a da empresa e a do trabalhador, permitindo assim, um confronto de ideias. Os nomes das empresas não foram divulgados para que fosse preservada a identidade de cada uma delas. As empresas foram assim identificadas pela pesquisadora:

**EMM1** – empresa produtora de tambores de freio e cubos de roda;

**EMM2** – empresa produtora de revólveres e carabinas; e

**EMM3** – empresa produtora de lonas e pastilhas de freio.

Quando a pesquisa foi realizada a EMM1 possuía 412 funcionários, sendo 20 funcionários da área administrativa, 11 da área de vendas e 381 da área de produção. A empresa atuava no mercado nacional e internacional como fornecedora de tambores de freios e cubos de rodas para ônibus, tendo como principais clientes as indústrias automobilísticas, montadoras, indústrias de implementos agrícolas e máquinas, e o mercado nacional de fundição.

A EMM2, por sua vez, contava com 722 funcionários distribuídos pelas áreas administrativa e de produção, dominando, na época, 15% do mercado mundial de revólveres e

de 3 a 4% de carabinas, seus principais clientes são os órgãos de segurança, tanto nacionais (São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul) e internacionais (Estados Unidos, África do Sul, Portugal e países árabes).

Já a EMM3 possuía 1928 funcionários, estando assim distribuídos: 384 (19,92%) na administração, nas áreas de venda, área técnica e diretoria, e 1.544 (80,08%) na produção. A empresa detinha 8% do mercado de material de fricção nos Estados Unidos e no Canadá, tendo seus produtos exportados para mais de 60 países.

### **Idade e Gênero**

A pesquisa não abordou dados diretos sobre estes temas, mas analisando os dados apresentados aleatoriamente pela pesquisadora, podemos perceber que a idade dos trabalhadores do setor varia bastante, podendo ser encontrado entre os entrevistados, todo nível de faixa etária. Na EMM1 a média de idade é 25 anos entre os entrevistados, na EMM2 a média é de 35 anos, sendo que, entre os operadores, a média também é 25 anos, estando os gerentes em uma faixa etária maior. Na EMM3 entre os entrevistados, a maioria possuía mais que 30 anos, chegando até 52 anos, incluindo operadores.

Quanto ao gênero, todos os entrevistados eram do sexo masculino, o que nos faz supor que, pela natureza do trabalho demandado pelo setor, esse perfil de trabalhador seja o ideal, porém, vale ressaltar que a pesquisa não deixou explícita a presença ou não de mulheres no quadro funcional.

### **Escolaridade**

Analisando os dados obtidos, por meio da pesquisa de campo realizada nas três empresas do setor, podemos concluir que com a relação à escolaridade:

Na EMM1, a partir de 1997, a empresa passou a exigir como escolaridade mínima a 5ª série. Deste momento em diante, os que não atendiam este pré-requisito e resistiram a buscar essa escolaridade foram demitidos, mesmo os operadores mais antigos.

Na opinião do supervisor, não se tornava necessário que o operador possuísse 2º grau e sim, vontade para aprender e aproveitar a oportunidade. Só no caso do Centro de Usinagem é que a escolaridade deve ser diferente.

Na EMM2, a escolaridade mínima exigida para a contratação de funcionários era o 1º grau, isso pra todas as 220 funções documentadas pela empresa.

Na EMM3, o nível de instrução necessário para admitir um operador era o 1º grau; na época da pesquisa se admitia operadores que possuíssem até a 6ª série, mas este deveria continuar estudando até que completasse o 1º grau. Para a empresa, o profissional qualificado era o que possuía 1º grau completo.

Na opinião do Gerente de Fábrica, se o operador possuísse o 2º grau, ele conseguiria realizar as tarefas de sua função, pois segundo ele, o funcionário enxergaria um pouco mais na frente, realizava o trabalho com mais rapidez, sendo capaz de ter novas idéias. O que a empresa queria, segundo o Gerente de Fábrica, era um líder com 2º grau completo, curso de computação, curso técnico, metrologia, hidráulica, pneumática. “Assim ele consegue dominar, comandar um setor. Este líder comanda bem um setor por “dominar” pessoas. Este domínio pode ser entendido como a capacidade de comandar os operadores; liderá-los para que realizem o trabalho requisitado” (GERENTE DE FÁBRICA).

### **Cursos e Treinamentos**

Com relação aos cursos e treinamentos, a pesquisa aponta para os seguintes resultados nas três empresas:



Na EMM1, os treinamentos dependiam da verba que era destinada a este setor, prevista no orçamento da empresa. O treinamento era oferecido de acordo com as necessidades da função que diziam respeito às máquinas, instrumentos e às tarefas que deviam ser realizadas. Estas necessidades de treinamento eram levantadas pelo gerente ou supervisor imediato da função e indicadas através das fichas individuais dos funcionários. Se o funcionário mudasse de função e não possuísse treinamento adequado, a empresa se obrigava a oferecê-lo.

A empresa possuía programas de treinamento externo (cursos existentes no mercado), interno (oferecidos pelos profissionais da empresa que tinham formação no curso a ser ministrado) e *in company* (organizados por instituições para grupos fechados da empresa e que adaptam seu programa às necessidades da empresa).

Após o treinamento era realizado um acompanhamento para registrar melhorias no desempenho da função e depois realizadas a declaração de capacitação.

Os operadores que trabalhavam na EMM1 receberam treinamento de 70 horas em metrologia, em tornos e parquímetro e 80 horas de desenho básico.

Na EMM2, a empresa descrevia em um documento o seu procedimento de treinamento, que era aplicável a todo o pessoal que executa atividade que tinha influência na qualidade. A empresa especificava os requisitos, além de levantar as necessidades dos cargos, planejar, programar, implementar, avaliar e registrar o treinamento requerido. O operador, para ser selecionado, devia atender aos “Requisitos da Função” (FU) para depois ser contratado. Nos FUs constavam o grau de instrução e o nível de experiência para o exercício das funções. Os treinamentos obrigatórios ou instruções podiam ser substituídos pela experiência na função, se os FUs, assim estabelecerem. Os requisitos eram estabelecidos de acordo com os critérios e prioridades de diretores, gerentes, coordenadores e/ou supervisores.

Como requisitos de treinamento constavam os “Requisitos de Treinamento Operacional” (RO) e “Programas Corporativos”. Os “Programas Corporativos” contemplavam o “Programa de Integração”, “Entendendo a ISO” e o “Colégio da Qualidade”. Os prazos para os treinamentos dependiam da data de contratação do operador. Os ROs eram os treinamentos que capacitavam o pessoal a desempenhar suas atribuições com qualidade e segurança.

Na EMM3, o processo de treinamento acontecia da seguinte forma: quando havia interesse, a empresa procurava se informar com relação aos cursos existentes no mercado e, se fossem considerados bons, era enviado um operador para que deles participassem (Gerente de Fábrica).

Os que primeiro recebiam treinamento, interno e externo, teórico e prático, eram os preparadores de máquina; depois, estes eram responsáveis pelo treinamento dos demais operadores. A escolha dos operadores a serem treinados era baseada na experiência, no serviço que os mesmos realizavam e na confiança que lhes era depositada.

O ciclo de treinamento começava com o diagnóstico de necessidade de treinamento, que gerava um documento chamado “Qualificação do Cargo”. Este diagnóstico era feito com o chefe e gerente da área e, se fosse necessário, com o ocupante do cargo; este levantamento visava definir a experiência, escolaridade e conhecimentos obrigatórios para o bom desempenho da função. A partir da qualificação necessária para o cargo, era gerado o plano de treinamento, que visava capacitar adequadamente o operador. Este plano era entregue à área, que se encarregava de administrá-lo.

## **Carreira e Salário**

Quanto à carreira do funcionário, ou seja, sua trajetória dentro da empresa e a possibilidade de ascensão profissional, assim como melhorias salariais, a pesquisa apontou para os seguintes resultados:

Na EMM1, o setor de Recursos Humanos afirmou que, quando surgia uma vaga na empresa, era procurado internamente este funcionário, para só depois buscá-lo no mercado externo.

Se o operador quisesse, poderia trocar de função (fundição, usinagem e laboratório), o que era entendido como uma promoção profissional. Porém, esta oportunidade era dada a todos que possuíssem qualificação. A qualificação era entendida, nesta empresa, como “a habilidade que a pessoa necessitava para desempenhar a contento uma função” (Diretor Comercial). “Quando a gente fala em habilidade tem que se considerar: habilidades manuais, técnicas; agora, tem que ter a liderança, a responsabilidade” (Diretor Comercial).

Na EMM2, no caso de remanejamento ou necessidade de pessoal há, primeiramente, recrutamento interno, para que depois, assim como na EMM1, fosse oferecida a oportunidade para o público externo.

De acordo com a Coordenadora de Recursos Humanos, a qualificação era entendida como aquela que exige procedimentos especiais e instrução compatível com a norma.

Nas máquinas convencionais, o operador ocupava um posto de trabalho e realizava somente uma tarefa devendo ter uma noção de usinagem e de deslocamento de carro, já que o trabalho era realizado manualmente, fazendo para isso, uso da força física. Com as máquinas CNC, a qualidade passou a ser outra e o trabalho ficou mais ameno com relação ao esforço físico.

A qualificação do operador mudou devido à transformação no processo de fabricação com a introdução de máquinas mais sofisticadas. A máquina passou a realizar o trabalho de seis a oito funcionários, com melhor qualidade e menos tempo.

A habilidade mecânica já não era mais necessária para trabalhar com máquinas CNC, já que passou a ser exigido do trabalhador mais um acompanhamento daquilo que a máquina está produzindo, através dos movimentos da peça.

A escolha dos operadores que eram treinados/capacitados para trabalhar com a máquina ficava a critério do supervisor da área. Os entrevistados apontaram como fatores para a escolha dos operadores: a facilidade de aprendizagem, a frequência ao trabalho e o fato de ser um bom funcionário, entre outros critérios. Segundo os operadores, quem trabalha com CNC tem uma diferença salarial e a possibilidade de fazer “serão”<sup>10</sup>, podendo, assim melhorar o salário.

Na EMM3, para que o operário recebesse uma promoção ele precisava ter a qualificação exigida para a função. A empresa possuía um programa chamado “Você pode crescer”, onde era dada ao funcionário, a oportunidade de ascensão na empresa.

O setor da empresa que necessitava de funcionário fazia a requisição e afixava nos murais. Os interessados se inscreviam e, a partir de então, eram selecionados os candidatos (nível de operador). A maioria desejava esta oportunidade, mas isto era mais comum entre os mais jovens.

O treinamento realizado, antes da automação da produção, se baseava no auxílio que os colegas davam aos novos operadores. Com a entrada das máquinas automatizadas passou a existir a figura de uma pessoa especializada que treinava os operadores. A escolha destes operadores se dava de acordo com o seu destaque no setor. “o que mais se destaca no setor, pessoa com melhor instrução, o que trabalhava 100% dentro do método de trabalho; se essa

---

<sup>10</sup> Trabalho noturno, após o expediente normal. (Dicionário Aurélio)

pessoa tem um nível bom, aí a gente seleciona eles para dar esse tipo de treinamento” (Líder de Grupo).

### 2.1.2 PÓLO ELETROELETRÔNICO DA ZFM

A próxima pesquisa aqui apresentada foi realizada pela pesquisadora Maria Izabel de Medeiros Valle, em quatro grandes empresas do pólo eletroeletrônico instaladas no Distrito Industrial da Zona Franca de Manaus no período de março a junho 1998 e abril/maio de 1999. Desse estudo se deu seu livro intitulado “*Globalização e Reestruturação Produtiva: um estudo sobre a produção offshore em Manaus*”.

A pesquisa se voltou para todos os níveis hierárquicos: operacional, intermediário e gerencial. O estudo limitou-se “a investigar uma dimensão do processo de transformação denominado reestruturação produtiva: o mundo da produção e do trabalho industrial na expressão contemporânea, sujeito à lógica de transformações globais que têm, nas inovações tecnológicas e organizacionais das últimas décadas do século XX, um dos eventos mais significativos” (VALLE, 2007, p. 19).

A pesquisa foi realizada no setor eletroeletrônico, especificamente a indústria de bens eletrônicos de consumo. As empresas foram assim identificadas: IE1, IE2, IE3 e IE4. Em dezembro de 1997, essas empresas possuíam 2.128, 1.307, 1.776 e 2.812 empregados, respectivamente. Três das quatro empresas eram filiais nacionais de três grandes e diferentes transnacionais do setor eletroeletrônico com sedes no Japão e Holanda; e a quarta de capital nacional.

O estudo abrangeu diferentes pontos das transformações ocorridas no mundo do trabalho e especificamente no setor estudado, porém nos limitaremos a apresentar os dados relativos ao tema da qualificação profissional e empregabilidade que é o foco do presente estudo.

## **Idade e Gênero**

De acordo com Valle (2007) o perfil de trabalhadores exigidos pelas empresas pesquisadas inclui competências relacionadas à educação básica, como leitura, matemática básica, escrita; e ainda, a capacidade de socialização do trabalhador. Esse conjunto de preferências, segundo ela, conduz à preferência por trabalhadores mais jovens. Outra justificativa estaria no fato da preferência por trabalhadores sem experiência profissional, que seriam “moldados”, de acordo com a conveniência da empresa.

O gênero é outro requisito que, assim como a idade, não era uma exigência explícita nos processos de recrutamento e seleção, porém, de acordo com o cargo, a preferência por homens e mulheres fica implícita. De acordo com os relatos dos gerentes de RH das empresas pesquisadas, podemos perceber que existe uma preferência por mulheres para determinados cargos da área produtiva, justificada por características como delicadeza, sensibilidade, atenção, dentre outras. Os homens eram mais requeridos, segundo esses gerentes, em funções onde era requerida força física.

## **Escolaridade**

Segundo Valle (2007) a exigência mínima de escolaridade nas quatro empresas pesquisadas era o ensino médio para os trabalhadores do chão de fábrica no momento da contratação. Conforme os gerentes de RH entrevistados, isso se dava pela implantação de sistemas de garantia de qualidade e a necessidade de elevação dos requisitos de escolaridade para a contratação de novos trabalhadores. Ainda segundo esses gerentes, um trabalhador sem o ensino médio apresentava dificuldades para apresentação de sugestões de melhorias no processo produtivo e, ainda, problemas com a leitura.

As novas exigências à contratação da força de trabalho obedecem a diferentes critérios: trabalhador jovem (limite de 22 anos), com Ensino

Médio completo, sem experiência profissional anterior e portador de capacidades comportamentais como responsabilidade, iniciativa, atenção, facilidade de relacionamento, destreza, flexibilidade, caráter, boa índole, personalidade, vontade de trabalhar, e o “engajamento” no jeito de ser da empresa. Esses critérios obedecem à “matriz de qualificação” ou “descrição de cargos” e também ao “perfil profissiográfico”, entendidos como “ferramentas de seleção” (VALLE, 2007, p. 184)

A pesquisadora afirma que os critérios de seleção adotados por essas empresas vão, além da busca por uma escolaridade mais elevada, mas englobam ainda, qualidades que esses futuros funcionários precisam ter para terem êxito na empresa como: habilidade de comunicação, disposição para o trabalho, dentre outras competências. Valle (2007) também aponta que o crescimento do nível de escolaridade reflete numa política seletiva de demissão e admissão e explana, de forma geral, os dados sobre a questão da escolaridade nas quatro empresas pesquisadas:

Nas quatro empresas investigadas ocorreu elevação das exigências de escolaridade enquanto critério de recrutamento. Em duas delas, todos os trabalhadores diretos têm o Ensino Médio (completo ou incompleto). Na terceira, 20% tem o Ensino Fundamental completo (“os que permaneceram na empresa depois da reestruturação”) 64% o Ensino Médio completo e o restante Ensino Fundamental ou Médio incompletos. Na quarta empresa, até o início da década de 90, a exigência para o preenchimento do cargo de montador limitava-se a “estar cursando o Ensino Fundamental”. A partir de 1993, a empresa passou a exigir o Ensino Fundamental completo para o nível mais baixo da estrutura de cargos. (p. 187)

Essa elevação no nível de exigência por escolaridade visava suprir, segundo a pesquisadora, um problema de baixa escolaridade recorrente no Brasil que se apresentava como obstáculo à introdução e difusão das novas tecnologias de automação e organização do trabalho.

## **Cursos e Treinamentos**

No que se refere ao treinamento, as quatro empresas pesquisadas investiam em amplos programas de treinamentos envolvendo a gestão de qualidade.

Na IE3 já existiam uma longa tradição na área de treinamento. Em 1997, 5.311 funcionários participaram de 55.795 horas de treinamento. Segundo a empresa, essa medida de treinamento visava preparar o funcionário para enfrentar os desafios do mercado, cada vez mais exigente em termos de formação profissional. Na fábrica de Manaus, 962 trabalhadores participavam de 1.198 horas de treinamento, onde a maioria dessas horas destinava-se aos ‘operacionais’ que, segundo a coordenadora de Desenvolvimento de Pessoal da empresa, objetivava solucionar problemas localizados na produção. Já em 1998, foram realizados 56 cursos dos quais 32 destinados aos operacionais, 4, aos engenheiros e 1, às chefias.

Na IE2 os treinamentos tinham como base os procedimentos da qualidade percebidos como “a bíblia” que orientavam a elaboração dos programas para os diferentes trabalhadores, e, objetivavam qualificar o trabalhador, afim de que esse atinja a meta da qualidade. Essa qualificação, segundo o RH da empresa, possuía vários significados: qualificação para a promoção, para a reciclagem do conhecimento inerente ao próprio cargo, para habilitar o trabalhador ao uso de novas tecnologias, e por fim, qualificação para atualização. Os treinamentos nessa empresa consistiam em diferentes cursos destinados às diferentes áreas funcionais: operadores, técnicos e engenheiros, podendo, os dois últimos, participarem de treinamentos realizados em São Paulo.

Na IE4, o programa de treinamento contemplava atividades internas e fechadas e externas e abertas e visava à qualificação e o aperfeiçoamento do funcionário. Os treinamentos internos eram ministrados pelos integrantes da coordenação onde o corpo de instrutores era constituído pelos próprios funcionários. Já, os externos, tinham caráter



comportamental, visando melhorar o relacionamento interpessoal, principalmente dos técnicos e gerentes.

Na IE1, o objetivo do treinamento também era a qualificação e a atualização da força de trabalho. Aos operários destinavam-se os cursos de: matemática básica, leitura e interpretação de desenhos, metrologia e operação de máquinas/ferramentas; para os engenheiros, cursos de manutenção de equipamentos e controle estatístico de processo. Para os chefes e gerentes, o curso de desenvolvimento de habilidades gerenciais e palestras sobre relações humanas. As horas de treinamento, nessa empresa, estavam assim divididas: cursos organizados pela empresa para seus funcionários e cursos oferecidos por centros profissionalizantes, empresas de consultoria e convênios com instituições educacionais.

### **Carreira e Salário**

Quanto ao salário, a pesquisa apontou para uma nova tendência ligada ao conjunto de transformações demandadas pela reestruturação produtiva que consistia na participação do trabalhador na melhoria da qualidade do produto e da produtividade. Dessa forma, os incentivos salariais, assim como as premiações, buscavam fazer com que o trabalhador cooperasse com a empresa:

Os projetos de reformulação dos planos de cargos e salários prevêm um regime de remuneração variável, em que cada trabalhador recebe um percentual de gratificação em conformidade com a avaliação semestral. Em outras palavras, o desempenho do trabalhador diante das metas de produção torna-se o elemento fundamental para o estabelecimento da sua remuneração. No caso de uma avaliação negativa, retira-se do trabalhador o valor da gratificação anteriormente agregado ao seu salário (VALLE, 2007, p. 205)

Quanto à carreira do funcionário, as empresas apresentavam o mesmo discurso de valorização do trabalho. As quatro empresas pesquisadas trabalhavam com a política de recrutamento interno. Uma delas trabalhava com um “programa de oportunidades” que “dá

chances de crescimento ao trabalhador dentro da empresa”. Uma vez apto para o cargo oferecido, o trabalhador era treinado pelas próprias empresas para que se adequasse à nova função.

### 2.1.3 ANÁLISE

Os anos de 1990, anteriormente visto, marcaram o início do processo de reestruturação produtiva no Brasil, assim, percebemos nas pesquisas aqui apresentadas, referente a essa época, que devido ao acirramento da competitividade a nível mundial, e assim, à necessidade de se otimizar a produtividade, mudanças de ordem produtiva e organizacional precisaram acontecer.

Os quesitos idade e gênero, tendo como base os dados acima apresentados pelas duas pesquisas nos diferentes setores, não apresentam homogeneidade devido às diferenças na natureza do trabalho de cada setor. O setor metal mecânico por exigir um esforço físico maior no processo de produção, tem o seu quadro funcional predominantemente masculino, enquanto o setor eletroeletrônico, por possuir postos de trabalho que necessitam de habilidades, sobretudo femininas, possui funcionários dos dois sexos. Valle (2007) já aponta a tendência por seleção de trabalhadores jovens na indústria, principalmente pela flexibilidade exigida desse trabalhador e, por se constituir em funcionários sem “vícios” e com maior facilidade de serem “moldados” pela empresa.

A escolaridade exigida dos trabalhadores do setor metal-mecânico era menor em comparação com o setor eletroeletrônico, porém foi possível observar que a exigência era maior que na década anterior, isso se deu também pela inserção de novas tecnologias nos postos de trabalho e a necessidade da empresa na interação dos trabalhadores com as mesmas. Vemos nos discursos empresariais, justificativas como, capacidade de interpretação, leitura,

domínio de matemática, metrologia, dentre outros. Segundo eles, somente um trabalhador com maior nível de escolaridade é capaz de possuir tais habilidades.

Com a introdução de novas tecnologias produtivas e organizacionais as empresas dos dois setores passam a investir em cursos e treinamentos para os funcionários. Os treinamentos são divididos em técnicos e comportamentais, os primeiros para suprirem a demanda das novas máquinas introduzidas nas empresas e os segundos para suprirem, muitas vezes, programas de qualidade e certificações, nesse caso o objetivo é inteirar os trabalhadores das atitudes que precisam adotar para que a meta da qualidade seja atingida.

Quanto à carreira e salário, os dois setores pesquisados apresentam algumas práticas semelhantes: a primeira, diz respeito a prática do recrutamento interno, que garante a valorização do trabalhador que já faz parte da empresa onde o mesmo, tem uma oportunidade de ascender profissionalmente; a segunda é a concordância no discurso que afirma que o trabalhador precisa estar qualificado para a função para que a oportunidade lhe seja dada quando esta surgir, porém, como foi apontado, essa qualificação vai além do conhecimento técnico da função e do nível de escolaridade do funcionário, ela abrange aspectos comportamentais como: a facilidade de aprendizagem, a freqüência ao trabalho e o fato de ser um bom funcionário, entre outros critérios, como apontado na pesquisa no setor metal mecânico.

Concluimos, portanto, que por se tratar de uma década em que o país está se ajustando ao perfil mundial, as exigências quanto à qualificação do trabalhador caminharam no sentido de se ajustar a essa nova realidade organizacional. Com a necessidade das empresas de atingirem as metas de qualidade, necessárias para a corrida competitiva que se dava em escala mundial, os trabalhadores também precisavam se adequar à essas metas, caso contrário eram excluído desse processo.

## 2.2. ANOS 2000

Analisando os estudos realizados na década de 2000, percebemos que as exigências feitas ao trabalhador se intensificaram porque assim também se intensificou a exigência por qualidade nas empresas. Verificaremos aqui como se comportam as variáveis, antes apresentadas, em uma nova década que marca, além disso, um início de século.

### 2.2.1. SETOR DE LINHA BRANCA

O primeiro segmento a ser analisado é o da linha branca<sup>11</sup>, através da dissertação de mestrado em Engenharia de Produção da pesquisadora Mariângela Martinez da Universidade de São Carlos – UFSCar em 2001.

A pesquisa teve como objetivo: entender como a construção da qualificação vinha ocorrendo junto ao processo de reestruturação produtiva. Para isso, foi pesquisada uma empresa pertencente à indústria de linha branca que acompanhou as principais tendências do setor. O trabalho consistiu em um estudo de caso em uma fábrica localizada no interior de São Paulo – a Fablog (nome fictício). A pesquisa de campo consistiu em entrevistas com gerentes, supervisores e trabalhadores.

Em 2000, período da pesquisa de campo, a empresa possuía 2.100 funcionários e detinha 35% do mercado brasileiro, com faturamento de 313 milhões de reais. Até 2001, 80% da sua produção era dirigida para o mercado interno. Seus principais clientes eram varejistas de médio e grande porte, responsáveis por 70% das suas vendas. A empresa também exportava para 60 países.

---

<sup>11</sup> A indústria de eletrodomésticos de linha branca agrega os bens de consumo duráveis denominados de eletrodomésticos não-portáteis, como refrigeradores, freezers, lavadoras de roupas, secadoras, fogões, forno de microondas, condicionadores de ar e lava-louças.

A empresa começou com o processo de reorganização da produção, a partir dos anos de 1990, quando se deu o processo de automação da linha de montagem, aumentando sua produção em cerca de 30% e reduzindo o número de funcionários em cerca de 10%. Nesta mesma década, a empresa deixou de ser uma empresa familiar e foi adquirida por uma multinacional.

A empresa buscou aderir a normas e certificações, como a ISO 9000, obtida em 2002. Esse programa de qualidade também se estendia aos fornecedores. Outro programa de qualidade implantado pela empresa foi o *Six Sigma*<sup>12</sup>. Na busca pela redução de custos, a empresa também terceirizou alguns setores e reduziu o número de funcionários em todos os níveis hierárquicos. Tais mudanças refletiram em consequências sobre o perfil do trabalhador, principalmente, no que se referia à insegurança quanto à permanência no emprego, assim, como a adoção de novos critérios de seleção e a oferta de mais cursos e treinamentos, conforme será mostrado a seguir.

### **Idade e Gênero**

Conforme aponta os dados da pesquisa, na Fablog, houve um aumento do número de trabalhadores com 30 a 39 anos de idade e um decréscimo entre aqueles que tinham entre 18 a 24 anos de idade. Isto se deu, em parte, como reflexo da mudança na política de contratação. Podemos observar os dados dos dois anos analisados pela pesquisadora – 1994 e 2000 - que a empresa, que alguns anos antes procurava por pessoas mais jovens, ente 18 a 30 anos, passou a contratar trabalhadores entre 35 e 45 anos de idade alguns anos depois. Em 1994, 36,8% desses trabalhadores se encontravam numa faixa etária de 18 a 29 anos. Em 2000, esse número caiu para 32,8%. Em contrapartida, houve o aumento entre aqueles com 30 a 39 anos

---

<sup>12</sup> O Six Sigma envolve o uso de metodologias para a análise e solução de problemas e outros métodos como o CEP (Controle Estatístico de Processos), FMEA (Failure Mode and Effect Analysis), DOE (Design of Experiments) e o 5S.

que passaram de 37,2% para 44,3% no mesmo período. A justificativa dada pelos gerentes foi que os programas de qualidade e certificações adotados pela empresa, exigiam pessoas mais experientes, responsáveis e comprometidas com os objetivos da empresa.

A pesquisa apontou que, assim como na indústria de linha branca no Brasil, a força de trabalho na Fablog era predominantemente masculina. Em 2002, dos 1.791 funcionários, 1.647 eram homens e apenas 144 mulheres, o equivalente a 8%, no chão de fábrica essa porcentagem caía para 5%, segundo o estudo. A justificativa dada pelo gerente de RH é que a atividade de chão de fábrica é muito pesada e assim, incompatível com o físico feminino.

### **Escolaridade**

A pesquisadora começa apontando, de forma mais abrangente, que houve, a partir dos anos de 1990, uma gradual redução de trabalhadores com nível educacional mais baixo na indústria de linha branca do Brasil, isso é verificado a partir dos seguintes dados: o número daqueles que possuíam o primeiro grau incompleto passou de 51% para 25% nos anos de 1994 a 2000. Nesse período, houve um aumento de 12% para 28% dos que possuíam o segundo grau completo.

A Fablog, também aumentou o nível de escolaridade dos seus funcionários nesse mesmo período. A participação de seus funcionários que completaram seu curso superior no total passou de 2,7% para 9,2%, dos que completaram o segundo grau, de 6,7% para 19,5%, e dos que completaram o primeiro grau de 14% para 23%. Esse nível de escolaridade, segundo o gerente de RH foi o reflexo das transformações que vinham ocorrendo. Dessa forma, a empresa sofreu pressões para reduzir custos, melhorar a qualidade e aumentar a flexibilidade. Por esse motivo, passou a investir em programas de qualidade e certificações. Para a empresa, o trabalhador tinha que saber atuar dentro dessas normas e, por isso, precisava ter noções básicas de matemática e capacidade de abstração para trabalhar com estatística básica.

Segundo um gerente de RH, a conclusão do segundo grau era de suma importância para se trabalhar com programas de qualidade e algumas medições de produto. Embora nem todos os cargos exigissem uma alta escolaridade, a educação formal era desejada. Segundo o entrevistado, não havia problema de encontrar pessoas no mercado de trabalho que atendessem essas exigências.

### **Cursos e Treinamentos**

A divisão de recursos humanos era a responsável por desenvolver programas de cursos e treinamentos, tanto para o pessoal de nível gerencial e administrativo, quanto para o chão de fábrica. Conforme a necessidade do curso e o cronograma de atividades, que podiam ser individuais ou em grupo, era feito um projeto que seria aprovado ou não pelo setor. Existiam cursos considerados “mandatórios”, como por exemplo, o curso de reciclagem do técnico, que eram decididos pelo staff e executados sem a necessidade de se aprovar projeto. Menos da metade dos cursos eram feitos internamente; na maioria das vezes a empresa contratava entidades especializadas, geralmente consultorias. No ano de 2001, foram destinados 300 mil reais para treinamentos.

Existia uma diferença nos cursos oferecidos para o nível operacional, tanto em horas de duração quanto em conteúdos. Os cursos que abrangiam técnicas de administração eram oferecidos para os gerentes intermediários, supervisores e área administrativa. Eram cursos mais intensivos e de maior duração. O conteúdo era dirigido não apenas à capacitação do trabalhador para utilizar ferramentas estatísticas na solução de possíveis problemas, mas também para produzir mudanças nas atitudes dos operários em relação ao seu envolvimento e responsabilidade com a qualidade, além de reduzir custos e falhas. Segundo os dados do departamento de RH, eles receberam, em média, 36h de treinamento em 2001.

Nos últimos 12 meses anteriores à pesquisa, cerca de 85% dos trabalhadores do chão de fábrica entrevistados disseram ter participado de algum curso ou treinamento. Em muitos casos, eles se limitaram a rápidas palestras. Os cursos mais lembrados pelos trabalhadores se referiam à segurança do trabalho, saúde e meio ambiente e sobre o ISO 9000. A empresa utilizava os treinamentos e cursos, além das práticas do dia a dia, para familiarizar os funcionários com alguns dos métodos de gestão como a Qualidade Total, as certificações, o trabalho em grupo e o Six Sigma.

Para os trabalhadores era necessário fazer cursos e estar qualificado para poder se candidatar quando a empresa promovesse o recrutamento interno. Vários entrevistados também buscavam frequentar cursos por conta própria, sendo que cinco disseram que frequentam cursos oferecidos pelo SENAI.

### **Carreira e Salário**

Quanto à perspectiva de carreira, pode-se perceber, ao analisar o discurso do gerente de RH, quando disse que o plano de carreira é mais responsabilidade do proprietário da carreira, do que da própria empresa, que essa responsabilidade foi repassada para o trabalhador. Os trabalhadores estão cientes de que essas oportunidades estão cada vez mais escassas, não apenas na empresa, como no mercado de trabalho em geral. Alguns trabalhadores manifestam uma descrença em relação à perspectiva de carreira: “Perspectiva de carreira? Não vejo nenhuma” (Trabalhador do setor de montagem).

Com relação à questão salarial, foi verificado na amostra de 53 trabalhadores entrevistados, que a média salarial situava-se entre 5 a 6 salários mínimos. Cerca de 51% desses trabalhadores, julgavam que a situação salarial melhorou nos últimos cinco anos anteriores às entrevistas. Apesar de a percepção dos trabalhadores estar dividida quanto à sua evolução, cerca de 78% diziam estar satisfeitos com o salário em si. Porém, a satisfação com



o salário, segundo a pesquisadora, parecia estar relacionada com às condições sócio-econômicas do país, na época, e a necessidade de se manterem no mercado de trabalho. Muitos eram os principais provedores da renda familiar, o que aumentava a necessidade de se manterem no emprego. Como se pode observar na fala de um trabalhador que afirma: “considerando a situação econômica do país e o alto nível de desemprego... [tudo bem]” (trabalhador do setor de montagem). Foi verificado que esta visão apareceu em quase todas as entrevistas.

### 2.2.2. INDÚSTRIA DE ÓLEO, GÁS E ENERGIA

O setor pesquisado é a indústria de óleo, gás e energia, especificamente no âmbito da Petrobras, da região Nordeste do Brasil. A pesquisa foi realizada em 2008/2009, pela pesquisadora Renata Albuquerque de Azevedo de Pós-Graduação em Administração de Empresa da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC/RJ, para a obtenção do título de mestre e teve como objetivo identificar as principais dificuldades percebidas pelos gestores das empresas inseridas na indústria de óleo, gás e energia quanto à disponibilidade de profissionais qualificados na região Nordeste do país e, no caso da não disponibilidade, identificar as ações que estão sendo realizadas de forma a minimizar os impactos da falta de mão de obra qualificada nessa região.

O universo da pesquisa foi o de empresas inseridas na indústria de óleo, gás e energia que desenvolveram ou que estavam desenvolvendo no momento, empreendimentos na região Nordeste, especificamente nos estados do Ceará, Pernambuco, Bahia e Rio Grande do Norte, para atender à demanda da Petrobras. Os sujeitos que forneceram os dados para a pesquisa foram gestores, principalmente, profissionais da área de recursos humanos e gestão de pessoas destas empresas.

#### **Idade e Gênero**

A pesquisa não apresentava dados diretos sobre a faixa etária ou gênero dos trabalhadores desse setor, porém falava da dificuldade, da indústria em questão, em recrutar

mão de obra qualificada na região tendo consequência nos tipos de trabalhadores que compunham o quadro funcional, assim:

Outra questão percebida pelos entrevistados está relacionada com a introdução de novos profissionais qualificados em um ambiente onde existem trabalhadores com vasta experiência no mercado. A mistura no ambiente de trabalho de profissionais jovens e experientes é um desafio a ser enfrentado por essa indústria na região Nordeste do país. (AZEVEDO, 2009, p. 26)

Verificamos, portanto, que em consequência dessa dificuldade em recrutar trabalhadores qualificados na região Nordeste, não era possível optar por trabalhadores mais experientes ou mais jovens, permitindo que se mesclassem as faixas etárias no ambiente de trabalho.

### **Escolaridade**

Na época, os entrevistados consideravam que a escolaridade apresentada pelos trabalhadores influenciava na qualificação profissional pelo fato de interferir na compreensão do trabalho a ser realizado. O ensino básico deficiente que era oferecido aos trabalhadores foi registrado pelos entrevistados como a maior dificuldade apresentada em relação à escolaridade.

As empresas com maior dificuldade de encontrar trabalhadores com a escolaridade desejada, o ensino médio, optaram por contratar funcionários com ensino fundamental e, depois de contratados, eles receberam por meio de parcerias feitas com a empresa e governo do Estado o reforço nas disciplinas de português e matemática.

## **Cursos e Treinamentos**

Azevedo (2009) afirma que as empresas da indústria de óleo, gás e energia vinham investindo cada vez mais em ações de qualificação dos trabalhadores por meio de treinamentos, uma das causas desse fenômeno é apontada pela pesquisadora:

A inexistência de um histórico de desenvolvimento de projetos e empreendimentos da indústria de óleo gás e energia na região estudada, proporcionou a falta de investimento na qualificação profissional, e dessa forma, os entrevistados se deparam com a escassez de profissionais qualificados para atuarem nesse mercado de trabalho (p. 89).

Dessa forma, são os treinamentos que iriam viabilizar a capacitação dos trabalhadores para executarem as obras que estavam em andamento e as que estavam previstas. Mesmo com essa necessidade de capacitação técnica demandada, principalmente pelos trabalhadores operacionais, os treinamentos de caráter comportamentais também eram considerados importantes para os gestores das empresas. Como destaca Azevedo (2009):

Existe uma preocupação dos entrevistados em relação às questões de segurança, meio ambiente e saúde (SMS), até mesmo por exigência da própria Petrobras. Foi identificado que se deve considerar no treinamento a qualificação abordando questões comportamentais, pelo fato de influenciar diretamente a forma de execução do trabalho dos profissionais (p. 81)

Assim, as empresas contavam com treinamentos internos e externos, e também estavam sendo desenvolvidas ações por meio de articulações e parcerias firmadas entre governo, empresa, entidades de ensino, e até mesmo com a Petrobras para o treinamento dos trabalhadores.

## **Carreira e Salário**

Quando questionados sobre a relação entre a qualificação recebida pelos trabalhadores e as melhorias resultante da mesma no ambiente de trabalho, os entrevistados faziam questão de expor como viviam as pessoas da região, antes da chegada da empresa e como suas vidas melhoraram tanto, porque a empresa proporcionou maior escolaridade à essas pessoas, quanto pelo recebimento de benefícios, que segundo eles [os entrevistados], nunca aquelas pessoas teriam se não fosse pela empresa.

Segundo um gestor, após os treinamentos existiam mudanças verticais e horizontais, as horizontais se davam no sentido de crescimento profissional (troca de função) sem alteração salarial, isso seria benéfico, segundo o entrevistado, pois proporcionaria ao trabalhador aprender um ofício novo ou até mesmo trabalhar em uma função que exigisse menos esforço físico. Por sua vez, as mudanças verticais incluíam além das mudanças de funções, mudanças salariais. Segundo o gestor, muitas mudanças dessa ordem aconteciam na empresa.

### **2.2.3 ANÁLISE**

Analisando a idade dos funcionários na indústria de linha branca notamos que houve uma mudança na tendência apresentada na década anterior, que era a contratação de trabalhadores mais jovens. Os dados apresentados nos levam a concluir que, se outrora a força de trabalho jovem era preferida pela inexperiência desse trabalhador, na década seguinte essa inexperiência é considerada um problema para os padrões exigidos pelos programas de qualidade e certificações. No caso da indústria de óleo, gás e energia, esse tipo de exigência por profissionais experientes era barrada pela insuficiência de trabalhadores com conhecimentos sobre o trabalho a ser desempenhado. Quanto ao gênero, a preferência continua a mesma, dependendo da natureza do trabalho do setor, quando percebemos que se

preferem homens no setor de linha branca, devido esforço físico exigido no chão de fábrica, como afirma o gerente de RH.

A exigência pelo aumento da escolaridade dos trabalhadores, continua nessa década sendo justificada pelas exigências dos programas de qualidade, porém, verificamos que esse nível de exigência é maior que na década anterior, se antes a conclusão do ensino fundamental era suficiente, agora o ensino médio se torna imprescindível, tanto para seleção quanto para permanência no local de trabalho. No outro setor pesquisado, notamos que por se tratar de uma realidade diferente, a empresa precisou baixar o padrão de exigência e contratar profissionais com escolaridade baixa, tomando para si a responsabilidade de elevar essa escolaridade por meio de parcerias com instituições de ensino.

Com o início de uma nova década, os treinamentos também se intensificam, pelos mesmos motivos que também aumentam a exigência por maior escolaridade. Dessa vez, os cursos e treinamentos não se voltam apenas às técnicas, mas a assuntos como: segurança do trabalho, saúde e meio ambiente, sobre o ISO 9000 e métodos de gestão como a Qualidade Total, as certificações, o trabalho em grupo e o Six Sigma, no caso do setor de linha branca. No caso do setor de óleo, gás e energia, os treinamentos eram mais intensos, pois se constituíam na maioria das vezes, a única forma de capacitação dos trabalhadores, devido à escassez de profissionais qualificados na região. As empresas dos dois setores também passam a ter um setor específico para treinamentos que funciona ligado ao setor de recursos humanos, por aí se pode mensurar a importância da capacitação do trabalhador para a empresa.

Da mesma forma que na década anterior, as empresas pesquisadas nos anos 2000 também trabalhavam com recrutamento interno, porém, se intensifica a ideia de que, o acesso ou não às vagas é de inteira responsabilidade do trabalhador que precisa estar apto ao cargo no momento em que ele é oferecido, o que reforça a ideia de uma constante capacitação

profissional por parte do trabalhador, que além dos treinamentos internos, deve buscar participar de curso fora da empresa. Outra constatação é que a maior escolaridade e a realização de cursos e treinamentos não se refletem, no entanto, em maiores perspectivas de carreira ou em ganhos salariais maiores que, pelo contrário, como foi constatado no setor de linha branca, vem diminuindo. Apesar disso, os trabalhadores sentem-se satisfeitos por manterem seus empregos, justificado pelo fato de que essa década também é marcada pelo aumento do desemprego no país.

As empresas dos dois setores pesquisados também entraram no processo de reestruturação baseado no novo modelo de produção durante a década de 90. Como parte desse processo, passou-se a exigir maior escolaridade para a contratação de operários. Nessas empresas, os trabalhadores têm participado de cursos e treinamentos dentro e fora da empresa, o que é percebido como necessidade tanto pela empresa, para que os funcionários estejam aptos para lidar com equipamentos e métodos de gestão, quanto pelos trabalhadores, para aumentar sua chance de se manterem empregados.

Diante disso, concluímos que, analisando os estudos realizados em duas décadas diferentes – 1990 e 2000 – os processos de recrutamento e seleção e de qualificação profissional e possíveis benefícios trazidos pela mesma, não mudaram, mas se intensificaram, uma vez que o nível de exigência aumentou - exigência essa quase sempre justificada como requisito para que se enquadre nos chamados padrões impostos pelos programas de qualidade e certificação.

No próximo capítulo, apresentaremos os dados relativos ao campo específico dessa pesquisa, o pólo de duas rodas da Zona Franca de Manaus, apresentando dados referentes às variáveis apresentadas nesse capítulo, dentre outras, a fim de analisar que mudanças ocorreram, nas variáveis consideradas, no período de 2006-2010 no segmento industrial objeto de estudo.

# **CAPÍTULO III**

**QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL E  
EMPREGABILIDADE NO PÓLO DE DUAS  
RODAS**

### **3. QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL E EMPREGABILIDADE NO PÓLO DE DUAS RODAS.**

Como visto nos capítulos anteriores, a exigência por qualificação profissional e a associação que se faz dela com a empregabilidade de trabalhadores, faz parte de um processo de reestruturação que modificou os processos produtivos, assim como a relação empregado/empregador, principalmente, no que diz respeito ao perfil do trabalhador no que tange à sua qualificação.

Conforme analisado, essas exigências alcançaram vários setores da indústria que precisavam se ajustar aos novos padrões produtivos, mantendo-se, assim, competitivos dentro da disputa acirrada do mundo capitalista. Nesse capítulo, analisaremos tais mudanças dentro de um novo contexto e tempo, o pólo de duas rodas da ZFM na contemporaneidade, buscando, assim, confirmar ou não a homogeneidade dessas relações nos diferentes segmentos industriais.

#### **3.1 O PÓLO DE DUAS RODAS DA ZONA FRANCA DE MANAUS: BREVE CARACTERIZAÇÃO**

O Pólo de Duas Rodas (PDR) é um setor do Pólo Industrial de Manaus (PIM) que faz parte do contexto Zona Franca de Manaus<sup>13</sup> (ZFM), que além do Pólo Industrial, possui outros dois pólos: o comercial e o agropecuário, porém, segundo site da SUFRAMA o pólo industrial é a “base de sustentação da ZFM”<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> De acordo com o artigo 1º do Decreto-Lei nº 228/67, a Zona Franca de Manaus é definida “como uma área de livre comércio de importação e exportação e de incentivos fiscais especiais, estabelecida com a finalidade de criar no interior da Amazônia, um centro industrial, comercial e agropecuário dotados de condições econômicas que permitam seu desenvolvimento, em face dos fatores locais e da grande distância que se encontram os centros consumidores de seus produtos.

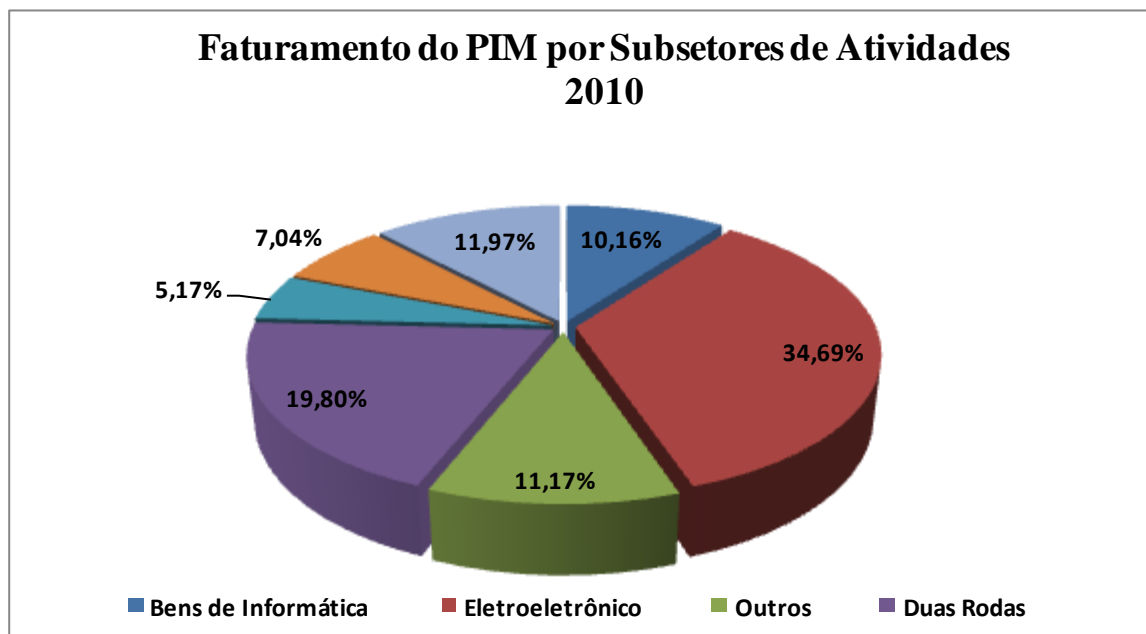
<sup>14</sup> Acessado em 14/02/2012



Atualmente, o PIM está subdividido nos seguintes setores: Eletroeletrônico; Relojoeiro; Duas Rodas; Termoplástico; Bebidas; Metalúrgico; Mecânico; Madeireiro; Papel e Papelão; Químico; Material de Limpeza e Velas; Vestuário e Calçados; Produtos Alimentícios; Editorial e Gráfico; Têxtil; Mineral não metálico; Mobiliário; Beneficiamento da Borracha; Ótico; Isqueiros, canetas e barbeadores descartáveis; Naval, dentre outros.

O faturamento total do PIM em 2010 foi de 61,8 bilhões de reais, porém, cada pólo corresponde à percentual de faturamento diferentes dentro do PIM e da ZFM, como mostra o gráfico abaixo:

**Gráfico 1**



**Fonte:** SUFRAMA 2011 – Adaptado pela autora (2012)

O pólo principal é o Eletroeletrônico formado por indústria de bens de consumo (áudio, vídeos e forno de microondas), informática (computadores e seus periféricos) equipamentos profissionais (fotocopiadoras, aparelhos telefônicos e aparelhos de telecomunicações) e componentes eletrônicos. Este setor corresponde ao maior faturamento –

21,5 bilhões de reais, o que representa 34,69% do faturamento total do PIM - e a maior mão de obra empregada – 41.291 trabalhadores.

Em segundo lugar, em faturamento e mão de obra empregada, está o Pólo de Duas Rodas, constituído por empresas montadoras e fábricas de bicicletas, triciclos, quadriciclos e motocicletas a partir de 100 cc - cilindradas – além de pequenas, médias e grandes indústrias fornecedoras de peças para a fabricação destes mesmos produtos. Esse pólo apresentou em 2010 um faturamento de 12,3 bilhões de reais, 19,80% do faturamento total do PIM e um número de mão de obra de 18.380 trabalhadores<sup>15</sup>.

Em 2011, esses números tiveram um aumento, como mostrou a página de notícias da SUFRAMA acessada em 14/02/2012, com dados relativos a janeiro-novembro/2011:

As empresas do Pólo Industrial de Manaus (PIM) atingiram um faturamento recorde de US\$ 38.19 bilhões (R\$ 63.47 bilhões) no período de janeiro a novembro de 2011, sendo US\$ 16.95 bilhões – ou 44,38% do total – no setor Eletroeletrônico (incluindo Bens de Informática), responsável pela maior fatia apurada pela Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA). O faturamento de janeiro a novembro do ano passado, em dólar, foi 17,91% maior que o registrado no mesmo intervalo de 2010. A mão de obra no PIM fechou novembro de 2011 com 123.387 pessoas empregadas, o maior número já registrado desde que a SUFRAMA começou a apurar os indicadores de desempenho do pólo. Do total, 49,8 mil trabalhadores estão no pólo Eletroeletrônico e 21 mil no de Duas Rodas, sendo que os dois segmentos responderam, juntos, por quase 57,5% dos empregos gerados. Entre demissões e admissões no período, o saldo de novos postos de trabalho criados até novembro de 2011 ficou em 19.434.

Fica claro, ao observarmos os dados acima, que o PDR tem apresentado um significativo crescimento no PIM no que se refere à aquisição de insumos, faturamento e contratação de mão-de-obra, o que não se limita a esses dois últimos anos, como analisaremos nas tabelas e gráficos a seguir ilustrados com dados fornecidos pela SUFRAMA, que se referem aos anos de 2006 a 2010.

---

<sup>15</sup> Fonte: SUFRAMA – Indicadores de Desempenho do Pólo Industrial de Manaus.

Torna-se necessário, antes da apresentação dos dados, justificar a queda nos números no ano de 2009, o que acontecerá em todas as tabelas que mostram evolução do pólo ao longo dos anos. Tal fenômeno se justifica por uma crise mundial que teve origem no colapso do mercado imobiliário nos EUA em agosto de 2007, desencadeando uma crise nos bancos no ano seguinte, atingindo duramente a economia o que refletiu em todo o mercado internacional (GONÇALVES, 2008). No Brasil, a economia desacelera nos fim de 2008 e se estende pelo ano de 2009, com impacto na Zona Franca de Manaus, nesse ano, como mostra a notícia do dia 12/03/2009 do site da SUFRAMA:

Os indicadores do PIM, divulgados nesta quinta-feira (dia 12) pela Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA), refletem os efeitos da crise econômica internacional, que restringiu o crédito ao consumidor e a efetivação de novos investimentos. Devido ao elevado valor agregado dos principais produtos do parque fabril da Capital do Amazonas, a queda nas vendas financiadas afetaram diretamente o desempenho do PIM.

O saldo da crise no PIM, especificamente no PDR, pode ser vislumbrado nas tabelas abaixo, com a queda na aquisição de insumos, faturamento, aumento das demissões e a conseqüente queda no número da mão-de-obra empregada:

**Tabela 1 - AQUISIÇÃO DE INSUMOS DO PÓLO DE DUAS RODAS 2006-2010**  
(VALORES EM R\$)

<b>ANO</b>	<b>REGIONAL</b>	<b>%</b>	<b>NACIONAL</b>	<b>%</b>	<b>EXTERIOR</b>	<b>%</b>
<b>2006</b>	2.550.120.216	45,62	1.868.277.361	33,42	1.171.889.740	20,96
<b>2007</b>	3.172.715.346	46,32	2.215.950.956	32,35	1.461.623.215	21,34
<b>2008</b>	3.731.207.855	42,26	2.655.524.841	30,08	2.441.478.433	27,66
<b>2009</b>	2.810.076.042	42,66	1.891.160.402	28,71	1.886.204.463	28,63
<b>2010</b>	3.049.791.519	44,31	2.084.526.953	30,28	1.749.306.999	25,41

Fonte: COISE/CGPRO/SAP  
Adaptado pela autora (2012)

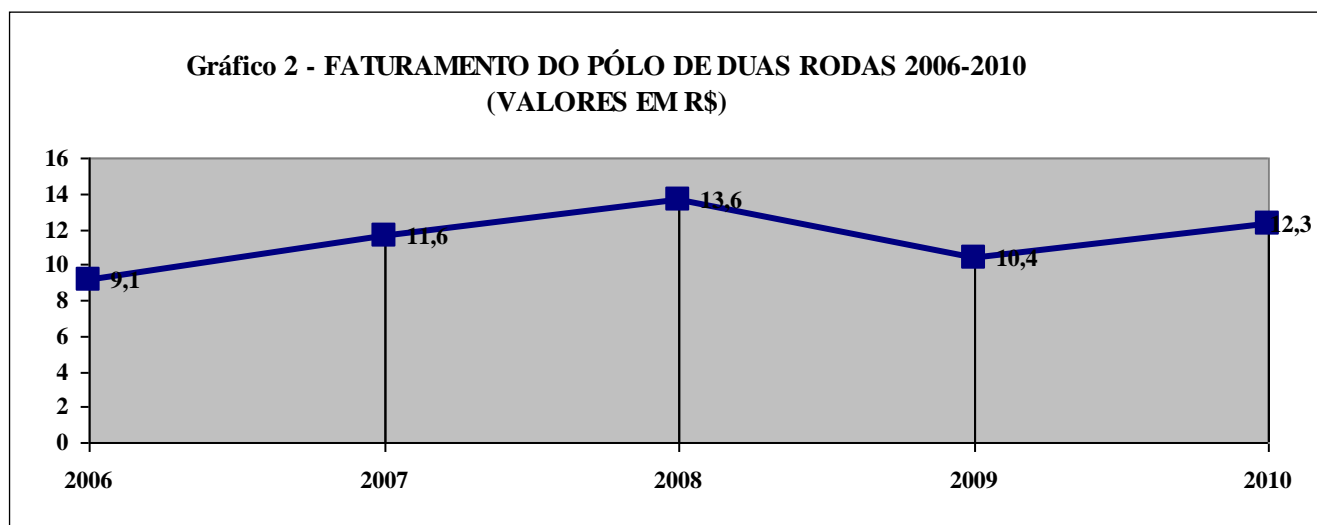
Analisando a tabela 1 podemos verificar um crescimento na aquisição de insumos no PDR, resultante do crescimento do setor no PIM. Outro ponto relevante é a regionalização dos insumos adquiridos pelo pólo em detrimento da aquisição nacional e internacional. Segundo Melo, em seu estudo sobre a formação de redes de produção no PDR, isso se deve a regionalização e a expansão da produção de peças e componentes. Segundo ele, as empresas do PDR passam a adquirir insumos de fornecedores locais. Esse fenômeno estaria contribuindo para a diminuição de peças e componentes fora da região, reduzindo custos nas produtoras (MELO, 2010).

Outro fator a ser observado é a evolução no faturamento do PDR ao longo dos últimos cinco anos (2006-2010) que serão apresentados na Tabela 2. Para melhor compreensão dessa evolução, analisaremos também o gráfico 2.

**Tabela 2- FATURAMENTO DO PÓLO DE DUAS RODAS  
2006-2010  
(VALORES EM R\$)**

<b>ANO</b>	<b>FATURAMENTO</b>	<b>%</b>
<b>2006</b>	9.096.511.148	18,40
<b>2007</b>	11.543.946.995	23,26
<b>2008</b>	13.542.291.804	24,97
<b>2009</b>	10.343.802.659	20,47
<b>2010</b>	12.236757.601	19,80

**Fonte:** COISE/CGPRO/SAP  
Adaptado pela autora (2012)



**Fonte:** COISE/CGPRO/SAP / Adaptado pela autora (2012)

O faturamento do setor de duas rodas é outro fator que mostra a força do pólo no PIM, é o que mais cresce segundo a SUFRAMA. Pode-se observar, com exceção do ano de 2009 - já justificado -, um aumento no decorrer dos anos, mesmo em 2010, que ainda impactado pelos reflexos de 2009, apresenta um aumento significativo. Podemos concluir, no que se refere ao faturamento do PDR, que o objetivo de aumentar ganhos reduzindo custos, utilizando diversas estratégias flexíveis e de produção enxuta, tem sido alcançado, porém as empresas ainda são refém da imprevisibilidade das crises econômicas.

<b>Tabela 3 - EVOLUÇÃO DA MÃO-DE-OBRA DO PÓLO DE DUAS RODAS 2006-2010</b>	
ANO	MÃO-DE-OBRA
<b>2006</b>	12.861
<b>2007</b>	15.589
<b>2008</b>	20.815
<b>2009</b>	19.199
<b>2010</b>	18.380

**Fonte:** COISE/CGPRO/SAP  
Adaptado pela autora – 2012

A mão-de-obra empregada pelo PDR também apresenta crescimento ao longo dos anos, como mostra a tabela 3, fenômeno que ocorre desde 2000. É importante ressaltar que os dados são referentes a mão-de-obra contratada e terceirizada, sendo a segunda, equivalente a uma grande parcela do quantitativo total de contratações, visto que é uma tendência das empresas do PDR terceirizar a contratação do setor operacional, ou seja, a maior parte do setor do quadro funcional das empresas.

<b>Tabela 4- EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE EMPRESAS DO PÓLO DE DUAS RODAS 2006-2010</b>	
<b>ANO</b>	<b>MÃO-DE-OBRA</b>
<b>2006</b>	6
<b>2007</b>	11
<b>2008</b>	12
<b>2009</b>	12
<b>2010</b>	13

**Fonte:** ABRACICLO (2011)  
Adaptado pela autora (2012)

O PDR possui hoje, 13 empresas como mostra a Tabela 4, número que expressa um crescimento de mais de 50% comparado ao ano de 2006. Esse aumento de produtoras no setor acarretará um conseqüente aumento na produção do PDR. Se em 2006 o número de produtos do setor é de 1.413.062 unidades em 2008, quando se tem o dobro do número de fábricas o número de produtos cresce em cerca de 50% atingindo a marca de 2.140.907 unidades. Do total de produtos fabricados no PDR, o que se destacam são as motocicletas, tanto em produção, venda e exportação (MELO, 2010).

As tabelas abaixo mostram a produção e as vendas das principais produtoras de motocicletas do PDR e sua evolução nos anos de 2006 a 2010:

<b>Tabela 5 - PRODUÇÃO POR EMPRESA 2006-2010</b>					
<b>EMPRESAS</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Dafra</b>	-	-	119.377	49.500	51.832
<b>Harley-Davidson</b>	1.114	2.770	6.305	3.532	2.833
<b>Honda</b>	1.131.374	1.376.880	1.600.270	1.196.226	1.441.662
<b>Sundown</b>	65.106	87.859	78.320	14.982	6.962
<b>Yamaha</b>	211.884	260.009	328.524	185.965	208.923

Fonte: ABRACICLO (2011)  
Adaptado pela autora – (2012)

<b>Tabela 6 - VENDA POR EMPRESA 2006-2010</b>					
<b>EMPRESAS</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Dafra</b>	-	-	88.523	58.796	59.322
<b>Harley-Davidson</b>	1.398	2.388	5.194	3.544	3.371
<b>Honda</b>	1.018.634	1.276.329	1.450.917	1.186.007	1.397.907
<b>Sundown</b>	65.106	87.859	78.320	14.982	6.962
<b>Yamaha</b>	179.327	226.798	249.732	191.919	228.090

Fonte: ABRACICLO (2011)  
Adaptado pela autora – (2012)

As três principais empresas do setor, em produção e vendas é a Moto Honda da Amazônia, a Yamaha – primeiras empresas do pólo - e a Dafra Motos – uma das mais recentes, iniciando suas atividades em 2008. Apesar de serem as três primeiras empresas do PDR, as empresas estão distantes se analisarmos os números das duas tabelas acima. A MHA é a líder absoluta do setor desde o ano dos anos 90, assim como a Yamaha se mantém na vice-liderança. A Dafra, apesar de nova no pólo, conseguiu ultrapassar a margem de produção e vendas de empresas como a Sundown com maior tempo de instalação no PDR.

### 3.2 CONDIÇÕES DE EMPREGABILIDADE NAS EMPRESAS PESQUISADAS E SUAS IMPLICAÇÕES

As transformações desencadeadas no mundo do trabalho e as consequentes mudanças nas formas de organização da produção e do trabalho foram difundidas no mundo inteiro e atingiram diversos segmentos da indústria.

O objeto de análise aqui apresentado é o Pólo de Duas Rodas da Zona Franca de Manaus, do qual separamos duas empresas com grande representatividade nesse setor para realizar esse estudo. Para cumprir o que foi acordado em documento, preservaremos os nomes das empresas nos referindo a elas como Empresa Pesquisada 1 (EP1) e Empresa Pesquisada 2 (EP2). Ambas foram produtoras de motocicletas pioneiras a se instalarem no PDR, e possuem origem asiática.

O setor investigado foi o de Recursos Humanos, especificamente o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas e seus respectivos subsetores, por serem, na nossa visão, os que melhor podem responder a questões referentes ao tema central da pesquisa.

Analisaremos as mesmas variáveis utilizadas na compreensão dos setores da indústria apresentados no Capítulo II, dentre outras, que consideramos importante para a compreensão do processo de qualificação profissional e empregabilidade como: Recrutamento e Seleção, e Qualificação Profissional.

#### **Recrutamento e Seleção**

Na EP1 o processo de Recrutamento e Seleção se dá seguinte forma: para recrutamento interno, trabalha-se com a mídia e parcerias com empresas de RH, além de recebimento de currículos na portaria da empresa. Para recrutamento interno, usa-se a comunicação interna da empresa, primeiro cria-se um perfil juntamente com o gestor da área e



depois que é divulgado para toda a empresa, é iniciado o processo de seleção. A empresa também trabalha com programa de indicações, os funcionários possuem um caixa onde deixam os currículos de seus indicados, dessas indicações a maior parte é operacional e 80% dos indicados são chamados a participar do processo de recrutamento e seleção, afirma a supervisora de RH.

A EP2, também trabalha da mesma forma que a EP1 no que se refere ao recrutamento e seleção de pessoal, com a diferença de que na EP2, o nível operacional é todo contratado pela empresa terceirizada, isso se dá pela grande demanda de pessoal operacional. Esses trabalhadores são contratados pela terceirizada podendo ou não ser efetivado pela EP2 depois do contrato de experiência.

A EP1 tem uma política formal, que vem ao encontro do programa de responsabilidade social, que visa dar oportunidade aos funcionários da empresa, portanto, ao surgir uma vaga, é priorizada ao funcionário da empresa, caso não seja preenchida, a vaga é divulgada externamente. A EP2 também trabalha com a mesma política.

### **Escolaridade**

Na EP1, a exigência por escolaridade vai depender da função do trabalhador. Nas duas empresas, a exigência é por no mínimo o ensino médio completo para trabalhadores de nível operacional. Segundo a Supervisora de RH da EP1, essa exigência vai se dar após a implantação do sistema de gestão da qualidade. Segundo ela, essa exigência não se limita a um requisito desse sistema. As atividades desenvolvidas nos postos de trabalhos exigem um grau de conhecimento para o desempenho das mesmas (cálculos, redação de textos, operação de sistemas complexos). Também a nível operacional, a exigência por experiência é feita ou não, pois, segundo a Supervisora, em alguns postos, é até melhor que não se tenha

experiência, porque o gestor quer “formar” o trabalhador naquela atividade. Para cargos de chefia e liderança nas duas empresas, exige-se uma escolaridade superior ao ensino médio, dessa forma, para analistas e técnicos, exige-se que estejam cursando o superior ou que possuam o nível superior completo. Os especialistas precisam de formação em engenharia e, aos líderes é desejável que tenham uma pós-graduação, além de outro idioma.

### **Cursos e Treinamentos**

A EP1 e a EP2 possuem um plano anual de treinamento por setor. Na EP1, ele é formulado logo após a avaliação de desempenho, principalmente, os treinamentos legais e obrigatórios que vem ao encontro das normas que a empresa precisa atender. Além disso, cada área sinaliza para o RH o treinamento que eles precisam e quem são as pessoas que farão o treinamento. Depois, o RH ainda faz uma seleção de acordo com a descrição de cargos de cada funcionário, além da análise orçamentária. O responsável pelo setor de treinamento da EP2 afirma que a empresa investe uma boa parte de seu orçamento em treinamento. Existe uma área onde são realizados esses treinamentos o CT – Centro de Treinamento, com sala de aulas, laboratórios, dentre eles um laboratório de mecânica, com todas as peças e ferramentas usadas no conserto da moto. Na EP2, os treinamentos atingem todos os níveis hierárquicos da empresa, porém os cursos que atingem 100% do quadro funcional são aqueles ligados à segurança do trabalho e meio ambiente.

Ambas empresas trabalham com treinamentos internos, realizados em suas instalações com pessoal da própria empresa ministrando esses cursos, os externos, onde os funcionários realizam cursos em instituições educacionais, a maioria deles são realizados no SENAI. A EP1, também citou o autodesenvolvimento como uma categoria de treinamento, que seria

uma orientação dada pela empresa para que os trabalhadores busquem fazer cursos que melhorem seus currículos.

Podemos classificar os cursos oferecidos pelo setor de treinamento das duas empresas em técnicos e comportamentais. Na EP1, os treinamentos mais solicitados são de nível técnico apesar de a demanda a nível comportamental seja grande. Já na EP2, prevalecem os de caráter comportamentais, dentre os de caráter comportamentais estão os já citados: segurança e meio ambiente, além daqueles voltados à liderança que visam promover uma melhor relação interpessoal entre liderança e liderados.

Segundo a responsável pelo setor de treinamento da EP1, o trabalhador que recebe os treinamentos oferecidos pela empresa pode recolocar-se no mercado de trabalho, em caso de demissão. A mesma deu como exemplo os que realizam cursos de mecânica, que com o conhecimento adquirido, podem até mesmo montar uma oficina e trabalhar como autônomo. Na EP2, foi citado o curso de robótica como sendo o que é capaz de recolocar esse trabalhador no mercado de trabalho, em caso de demissão, devido à relevância desse conhecimento para o trabalho no setor. Os funcionários também fazem cursos externos, os quais são custeados pela empresa.

### **Carreira e Salário**

As duas empresas pesquisadas, afirmam que é dado ao funcionário, a oportunidade de ascensão na empresa. Ambas são categóricas em afirmar que isso é de responsabilidade do trabalhador, que através da apresentação de resultados e sua vontade de crescer, alcançarão a promoção. Segundo o RH da EP1, todos têm possibilidade de crescimento na empresa. Segundo ela, isso está claro para os funcionários por meio do plano de maturidade e a política de promoção e alteração salarial que está disponível a todos pela intranet.

Na EP1, quando o funcionário é recrutado ele já passa por processos de promoção, isso porque ele entra como auxiliar, depois de seis meses ele passa para prático de montagem, e depois de mais seis meses ele se torna um operador de montagem. Esse processo, porém, é automático, todos os funcionários que permanecem na empresa passam por essa promoção, segundo a responsável pelo setor de cargos e salários, esse método faz com que, nesses meses, a empresa conheça o funcionário e o funcionário tenha certeza que quer desempenhar a função.

Quando questionados se as promoções estavam associadas à qualificação profissional a EP2 afirma que não, enquanto a EP1 afirmou que a qualificação profissional era importante, mas não era quem definia a promoção do trabalhador. Ambas empresas mencionaram que os aumentos salariais estão mais vinculados às competências do que à qualificação profissional do trabalhador, isso no que se refere aos resultados alcançados por aquele funcionário.

Na EP1, existe um programa formal de avaliação de desempenho, com base em metas e competências. Cada perfil possui certas competências que servem de parâmetro para que os trabalhadores sejam avaliados anualmente. Para cargos de liderança, além das competências já mapeadas pelo perfil, é exigido um resultado visual que são as metas. A responsável pelo setor de cargos e salários nos explica que cada competência tem cinco níveis: ND – Não demonstra; DE – Demonstra; AP – Aplica; AC – Altamente Capacitado; EX – Excelente. A próxima etapa, após a avaliação de desempenho, é o processo de *feedback* que é feito por meio dos gestores aos seus liderados.

Não existe nas empresas uma política que aumenta o salário do funcionário mediante o aumento de sua escolaridade, ou seja, a obtenção de um diploma não garante a promoção. O que é incentivado é que aquele funcionário que deseja alcançar um cargo acima, deve procurar melhorar sua escolaridade. Existem outras políticas de aumento salarial como convenção coletiva e o pagamento do dissídio. Ele precisa ter a qualificação mas

apresentando resultados. A qualificação profissional e o aumento salarial não estão ligados diretamente e sim, indiretamente.

Os salários na EP1 são separados por faixas salariais que, por sua vez, são divididos por níveis: faixas de analistas, faixas de especialistas, faixas de chefes e etc. Conforme o desejo do funcionário em desenvolver sua carreira, ele deve acompanhar os requisitos daquele cargo, afirma a responsável pelo setor de cargos e salários. Existem três níveis dentro de uma função (Junior, Pleno e Sênior) e dentro desses níveis ainda existem os *steps*, dessa forma, para que se possa passar de um nível a outro ainda precisa que se passe por *steps* que podem chegar até dez, dependendo do nível. A EP2 trabalha com a mesma política sendo que dentro de cada cargo existem níveis chamados de X<sup>1</sup> X<sup>2</sup> X<sup>3</sup>..., que obedecem aos mesmos critérios da EP1 para promoção do funcionário.

A EP1, também citou o programa de auxílio – educação como um dos investimentos na capacitação do trabalhador. Nesse programa a empresa auxilia o trabalhador a cursar o ensino superior à nível de graduação, especialização, mestrado e doutorado, além de cursos de idiomas. A empresa custeia 50% do valor do curso e os outros 50% ficam por conta do trabalhador. Os beneficiados precisam preencher os pré-requisitos como: ter dois anos de empresa, resultados positivos na análise da avaliação de desempenho, absenteísmo, dentre outros.

### **Qualificação Profissional**

Quanto à exigência por qualificação profissional, as duas empresas afirmam que o cargo com maior dificuldade de preenchimento das vagas por falta de pessoal qualificado é o de engenheiro. A EP1, tenta suprir essa dificuldade com um programa de *trainee*, onde são trazidos engenheiros do nordeste e de São Paulo que são contratados como estagiários e após

o encerramento do contrato podem ser efetivados como engenheiros *trainee*. A vinda desses profissionais de outros estados se deve, segundo a empresa, à insuficiência de profissionais formados na região, que não atendem a demanda da empresa e do pólo como um todo. Outro atrativo para que esses profissionais permaneçam na empresa é um programa chamado de “plano maturidade” que é um programa de desenvolvimento onde o salário do engenheiro acompanha seu desenvolvimento profissional.

Quando questionados sobre a importância da qualificação profissional do trabalhador para sua seleção, permanência, e promoção nas empresas, tanto a EP1, quanto a EP2 dizem que a qualificação é importante, mas não determinante, segundo a responsável pelo setor de cargos e salários da EP1, o conhecimento do trabalhador pode ser o diferencial no momento de sua seleção, mas não assegurará sua permanência na empresa, a mesma citou uma teoria de Recursos Humanos conhecida por CHA do RH, onde C- significa Conhecimento, ou seja, você sabe fazer uma atividade; H de Habilidade, você consegue fazer aquela atividade e A de Atitude; você quer fazer tal atividade, mas, segundo ela, hoje em dia nem só esse CHA está atendendo a demanda de RH, tem algumas empresas que colocam um R de Resultado ou um E de Entrega, ou seja, a competência com foco no resultado. Baseado nessa teoria a qualificação profissional atenderia o C do CHA, ou seja, o trabalhador pode ter um curso, uma escolaridade avançada, mas se não tiver resultados ele está fadado ao fracasso profissional.

A EP2, também não considera a qualificação profissional determinante para a empregabilidade do trabalhador, a responsável pelo setor de remuneração afirma que não há como beneficiar o trabalhador que busca a qualificação por meio de cursos e aumento de escolaridade, pois isso fugiria do controle da empresa, o que pode ser avaliado, portanto, é a produtividade do trabalhador e sua vontade de crescer na empresa.

Analisando a qualificação profissional e empregabilidade, ao longo dos anos nas empresas pesquisadas do PDR da ZFM podemos concluir que:

As formas de recrutamento e seleção no PDR obedecem aos mesmos critérios de outras grandes empresas. O grande contingente de contratação é feita por empresas terceirizadas. Esse processo faz parte de um processo maior que visa passar a parcela do trabalho fora do “foco” principal da empresa para empresas subcontratadas ou terceirizadas. Segundo Santana (2004) esse repasse de atividades para as terceirizadas permite a detecção e resolução rápida dos problemas surgidos na linha de produção, tornando sua correção menos onerosa, garantindo maior competitividade e lucratividade. As empresas recebem os trabalhadores pré-selecionados, cabendo a elas apenas treinar esse trabalhador para seu posto de trabalho. É preciso ressaltar, portanto, que a seleção e recrutamento por meio de terceirizadas se limitam a postos operacionais, sendo os cargos de chefias, técnicos e liderança recrutados pela própria empresa mediante vários processos de seleção.

Outra prática comum de recrutamento e seleção nas duas empresas é o de recrutamento interno, as duas empresas afirmam que, ao surgir uma vaga, primeiramente é oferecida os funcionários da empresa, para depois ser divulgada externamente. Essa forma de seleção, que a primeira vista parece como uma gentileza do empregador é bastante interessante para empresa, uma vez que serão selecionados aqueles trabalhadores confiáveis, já conhecidos pela empresa, de maneira geral, os que melhor se destacam. Esse vínculo de confiança também ocorre com as indicações de currículos pelos trabalhadores. O funcionário terá sempre o cuidado ao indicar alguém, uma vez que, se imagem também está em jogo como indicador, ou seja, as chances da empresa recrutar pessoas de confiança são maior por esse processo.

A escolaridade mínima exigida do trabalhador no PDR é o ensino médio completo, sendo inviável o recrutamento com escolaridade abaixo. Essa exigência, apesar de não

afirmado pelos entrevistados, obedecem mais a um critério de seleção e atendem à exigências de programas de padrão de qualidade, segundo os entrevistados o trabalhador com ensino médio é indispensável pois algumas atividades exigem que o mesmo opere uma máquina computadorizada, precise se comunicar via oral ou escrito com seus superiores, além de noções de matemática.

Outro ponto a ser analisado quanto à escolaridade no PDR, é que ele é apenas um requisito de seleção e recrutamento, ou seja, se o cargo pretendido é o de chefe, o candidato deverá estar, pelo menos, cursando o nível superior, o que não garante a promoção para esse cargo a um operário que após sua admissão ingressou em uma faculdade.

Essa forma de pensar a educação para o trabalho, portanto, é enganosa, assim como associar alto grau de escolaridade à capacidade de produção no trabalho também o é. Kuenzer (1991, p.21) lembra que “não raramente, confunde-se a relação entre educação e trabalho com a relação entre escola e trabalho, como se o processo de produção e reprodução do conhecimento ocorresse no seu interior”. Para a autora, essa é a primeira falácia que precisa ser corrigida, porque o saber não é produzido na escola, mas no interior das relações sociais, em seu conjunto. O ponto de partida para a produção do conhecimento, portanto, são os homens em sua atividade prática, ou seja, em seu trabalho, compreendido como todas as formas de atividade humana através das quais o homem aprende, compreende, e transforma as circunstâncias, ao mesmo tempo, em que é transformado por elas. Baseado em Kuenzer (1991) concluímos que a exigência por escolaridade, que a cada ano cresce se constitui em apenas um critério de seleção do qual as empresas se apropriam para justificar a incapacidade de recrutar um número cada vez maior de desempregados.

As duas empresas disponibilizam boa parte de seu orçamento para treinamento. A política de treinamento na EP2 é tão forte que eles possuem um centro destinado a essas atividades. Segundo Valle (2007):



O treinamento, muito mais do que qualificar técnico-operacionalmente a força de trabalho, busca no plano ideológico, fazer do trabalhador o instrumento por excelência da fábrica moderna. O treinamento da força de trabalho adquire uma importância decisiva no modelamento do perfil do trabalhador uma vez que, não se limitando a capacitação técnica, amplia sua área de abrangência para a constituição de uma nova mentalidade fundamentalmente nos ideais de produtividade, qualidade, eficiência, cooperação e participação. (p.194)

Isso fica claro quando verificamos os cursos oferecidos por essas empresas, além dos técnicos operacionais como metrologia, desenho técnico, mecânica, robótica e etc., existem aqueles de caráter comportamental. Dentre esses, os que “modelam” o trabalhador dentro da filosofia da empresa. Por se tratar de duas empresas de origem asiáticas, a filosofia tem grande importância, sendo imprescindível que seus funcionários a internalizem. Na EP 2, segundo estudo feito por Andrade (2010) a filosofia é transmitida a todos os seus colaboradores, diretamente, através do curso denominado Filosofia Honda no Centro de Treinamento pelos instrutores da empresa. Segundo ele, no ato da conclusão do curso os participantes recebem um livro de bolso e um caderno sobre a filosofia. Em entrevista na EP1, a responsável pelo setor de treinamento nos diz que desde a integração o funcionário tem contato com a filosofia da empresa, que nesta recebe o nome de *Kando*, palavra de origem japonesa que significa satisfação, alegria, entusiasmo. Segundo ela “ao entrar na empresa ele recebe uma “injeção” de *kando* e é ensinado a gerar *kando* no trabalho e até mesmo a meta dos gestores diz que eles precisam trabalhar o *kando*.”

A meta do treinamento em caráter comportamental não se limita a internalização da filosofia pelos trabalhadores. Os líderes também passam por vários treinamentos em ambas as empresas, a fim de melhorar sua relação interpessoal. Segundo o responsável pelo treinamento na EP2, havia muitos problemas de relacionamento entre líder e liderado, pois os líderes não sabiam lidar com seus subordinados, isso, por sua vez, resultava em problemas para empresa. Os treinamentos voltados à liderança visam sanar com problema. Também

podem ser citados aqui os cursos de segurança do trabalho e meio ambiente, aos quais todos os trabalhadores têm acesso, esses cursos vão ao encontro das políticas de gestão da qualidade de ambas empresas.

Portanto, no que se refere aos treinamentos, as empresas visam, além de ensinar as técnicas usadas nas tarefas cotidianas, internalizar a visão da empresa no funcionário para que o mesmo pense como empresa, garantindo assim uma maior qualidade e, conseqüentemente, maior produtividade.

A possibilidade de ascensão profissional é uma afirmativa das duas empresas pesquisadas, porém, ambas afirmam que isso é responsabilidade do trabalhador. Tanto a EP1, quanto a EP2 possuem plano de cargos e salários na empresa. No caso da EP1, o que eles chamam de política de promoção e alteração salarial, que segundo o RH, é disponibilizado a todos os funcionários pela intranet.

As empresas incentivam a promoção do funcionário, mas deixam claro que é preciso que o funcionário busque os meios para que isso ocorra, esses meios, porém, pelo que podemos observar, está mais ligado a produtividade do trabalhador do que sua qualificação. A supervisora de RH da EP1, cita alguns casos de funcionários que começaram em funções operacionais e foram promovidos a cargos de chefia e até mesmo diretoria. O próprio chefe de treinamento diz ter começado na empresa como operador e, ao longo dos anos, foi recebendo sucessivas promoções. Verificamos, porém, que as promoções se apresentam como casos isolados e sempre acompanhadas do discurso do empenho e comprometimento do trabalhador, através da apresentação de resultados. Verificamos também, que nas duas empresas existem vários níveis dentro de uma mesma função ou *steps*, como é chamado na EP1, o que torna o processo de promoção ainda mais demorado.

Apesar de representar um importante requisito de seleção, quando o assunto é ascensão profissional e melhoria salarial, a escolaridade não faz diferença, isso porque ambas

empresas não trabalham com a política da meritocracia baseada na elevação do nível de escolaridade, porém ela representa um forte argumento para a não promoção. Dessa forma, o trabalhador deve procurar melhorar seu nível educacional, por meio do ingresso à nível superior e até mesmo em cursos como: idiomas, informática e etc., porém, isso não garantirá uma promoção.

Concluimos a partir disso que, o discurso da ascensão profissional e melhorias salariais das empresas pesquisadas consistem em colocar sobre o ombro do trabalhador, a responsabilidade em se empregar, tornar-se empregável, e melhorar suas condições de trabalho. Isso parte de um discurso oficial da empregabilidade, como nos aponta Nogueira (2009), compreendido tanto pelo governo, como pelo empresariado, onde fica explícito que um trabalhador “não empregável” é um trabalhador não qualificado para o emprego. Isto quer dizer que, sem competência necessária para o desenvolvimento de funções demandadas pelo mercado de trabalho. Dessa forma, converte-se num “corolário dos conhecimentos, habilidades e esforço individual de adequação” (PAIVA, 2002, p. 58).

Quanto ao quesito qualificação profissional, em sua forma mais abrangente e sua importância, ambas empresas afirmam sua importância, mas apontam não ser ela determinante na empregabilidade do trabalhador. Sempre que questionados sobre o tema os entrevistados citavam as competências como quesito mais importante que a qualificação profissional. Fica claro que, nas empresas pesquisadas há uma diferença entre o que eles chamam de competências e a noção de qualificação profissional. Para que possamos entender melhor essas categorias, achamos necessário retomar, de forma sucinta, a literatura sobre esses temas.

Nos anos 80, assistimos ao surgimento do conceito de competência, entendido pelas classes empresariais como o mais adequado para expressar as demandas requeridas pela produção, num contexto de forte desenvolvimento tecnológico e reorganização do trabalho,

com algumas características tendenciais, tais como: flexibilização da produção, integração de setores, multifuncionalidade e polivalência dos trabalhadores e valorização dos saberes não ligados ao trabalho prescrito (RAMOS, 2001).

Não existe, pois um consenso na literatura no estudo da qualificação profissional e competências. Manfredi (1999) diz ser errôneo tratar qualificação profissional e competência como expressões sinônimas, quando na verdade, são polissêmicas, isto é, assumem diferentes sentidos de acordo com os interesses de quem as usa. Esse autor, aposta na ampliação do conceito de qualificação e sua substituição pelo de competência, devido às novas formas de organização do capital. Para Ramos (2001), o significado de competência difere do de qualificação, a qual não é substituída ou superada pela noção de competência, mas negada em algumas de suas dimensões e afirmada em outras, simultaneamente. Segundo Hirata (1994), a noção de competência ainda é uma concepção bastante imprecisa se comparada ao conceito de qualificação, pois, este possui, para muitos autores, uma dimensão identificada com a idéia de relação social. Para Paiva (2002) o conceito de competência também trata de uma construção social mais complexa:

Tratar-se-ia de uma construção social mais complexa, na medida em que se descola das instituições formais e da experiência adquirida para considerar aspectos pessoais e disposições subjetivas e para dar maior peso não apenas a aspectos técnicos, mas à socialização. As “competências” não teriam um sentido mais restrito que qualificação; mas certamente supõe um atendimento mais estrito das necessidades do capital, por um lado, e a um preparo mais adequado aos novos tempos em que é preciso encontrar alternativas ao desemprego, por outro. (p. 57)

Apesar da diferença entre os pensamentos dos autores aqui expostos, eles são unânimes em afirmar que a noção de competência é nova, em relação à de empregabilidade e foi inserida no discurso do empresariado. Na pesquisa de campo, podemos perceber que os dois conceitos são tratados como distintos e ainda é dada uma importância maior das competências em detrimento da qualificação profissional. Dessa forma, todas as políticas de

promoção, melhorias salariais e, até mesmo a garantia de manutenção no posto de trabalho, é feita através da política com foco em competências, assim chamado pelas empresas. Assim, todas as avaliações pelas quais passam os trabalhadores, levam em conta as competências do trabalhador.

Vemos, porém, analisando o discurso da entrevistada da EP1, que não basta ter as competências exigidas, elas precisam estar acompanhadas de resultados visíveis, estabelecidos pelas metas. Sendo assim, é indispensável que o trabalhador possua a qualificação profissional, acompanhado das competências e ainda assim, apresente resultados, ou seja, o que interessa no final das contas é a produtividade do trabalhador.

### 3.3 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE EMPRESAS DE OUTROS SETORES E O SETOR DE DUAS RODAS

Em termos de análise comparativa, observamos semelhanças e diferenças no tratamento das variáveis dispensadas pelos segmentos produtivos: Linha Branca; Setor Eletroeletrônico; Metal Mecânico; Indústria de Óleo, Gás e Energia e o Setor de Duas Rodas, objetos dos capítulos II e III.

Quanto à **escolaridade**, verificamos, ao analisarmos os resultados dos estudos apresentados no capítulo dois que, a exigência pela elevação do nível de instrução se torna maior com o passar das décadas, ou seja, se em 1990 se exigia no mínimo ensino fundamental (primeiro grau na época). Nos anos 2000, com a inserção de novas tecnologias nos postos de trabalho, essa exigência aumenta para no mínimo ensino médio (segundo grau). Hoje não é possível a contratação de trabalhadores que não possuam o ensino médio completo nas empresas do PDR, as justificativas para isso são as mesmas apresentadas pelas empresas pesquisadas nos anos 2000, quais sejam: facilidade de comunicação e leitura e interpretação,

domínio de matemática, dentre outras – além das políticas de gestão da qualidade que associam maior escolaridade com maior capacidade produtiva. O setor de óleo, gás e energia, opta pela contratação de pessoal com nível fundamental, mesmo nos anos 2000, por enfrentarem dificuldades para encontrar trabalhadores com ensino médio na região Nordeste.

Verificamos, portanto, que a escolaridade exigida do trabalhador na atualidade e a justificativa dessa exigência diferem daquela exigida do trabalhador taylorista, isso porque ao trabalhador fordista não era exigido habilidades de comunicação e interpretação, capacidades dispensadas na execução de seu trabalho parcelado e especializado. Concluímos, a partir disso, que a variável escolaridade varia frente às mudanças da base produtiva e da sociedade, com o processo de reorganização das formas e métodos de produção, e de ampliação dos canais democrático-formais de participação no processo produtivo.

O trabalhador taylorista, pelo caráter especializado de sua função, era treinado no seu posto de trabalho; dele, era cobrado apenas o cumprimento da tarefa para qual foi contratado, dessa forma, seu treinamento se limitava ao aprendizado de uma técnica. Com a reestruturação da produção e a inserção de novas tecnologias de produção e de gestão, emerge a necessidade de ministrar cursos e treinamentos aos trabalhadores. Tal prática é comum em todos os segmentos e períodos da nossa análise, variando apenas a intensidade e importância dada.

No que se refere à variável **treinamentos**, os anos de 1990 se restringiam ao aprendizado de manuseio de novas máquinas. Na indústria metal-mecânica, por exemplo, a introdução de máquinas de CNC demandou mais treinamentos, afim de que os trabalhadores se familiarizassem com a nova tecnologia. A busca por certificações e enquadramento dentro dos padrões de qualidade também somam as causas do aumento na importância dos treinamentos. A EP2 do PDR, por exemplo, acredita tanto na relação treinamento e maior qualidade produtiva que mantém um centro de treinamento, um setor à parte do restante da

empresa para a programação e ministração desses cursos. Com o passar dos anos, percebemos que a importância dada aos treinamentos de caráter comportamental é a mesma ou maior – no caso da EP2 do PDR - daquela dada aos de caráter técnico. Isso se justifica pelo interesse em “inculcar” os valores e filosofia das empresas nos trabalhadores buscando o maior comprometimento por parte deles, garantindo assim, maior produtividade e qualidade de trabalho.

Percebemos, portanto, que todas as empresas pesquisadas percebem a necessidade e importância dos cursos e treinamentos realizados pelo trabalhador, o que varia de uma para outra é o investimento realizado para tais atividades. No entanto, todas ministram cursos internos, *in company* ou externos, além de incentivar os trabalhadores a procurarem realizar cursos oferecidos por instituições educacionais, apresentando-os como a possibilidade de uma possível ascensão profissional ou mesmo melhorar o currículo.

Os estudos apresentados no capítulo II e a presente pesquisa nos mostram que as empresas, na atualidade, obedecem a um padrão quanto à **carreira e salário** do trabalhador: todas oferecem a “oportunidade” ao funcionário, porém, é o funcionário o responsável por “merecê-la”. As empresas são unânimes em afirmar que, ao surgir uma vaga o processo de recrutamento é dado primeiro internamente, ou seja, a vaga é oferecida primeiramente aos funcionários da empresa. A vaga, portanto, é preenchida por um funcionário qualificado para a função. Há empresas como a EP1 do PDR que levam em consideração a avaliação de desempenho individual do trabalhador para o preenchimento da vaga, avaliação essa que leva em consideração as competências do trabalhador além de sua qualificação.

Apesar de ser apresentada como um requisito para a ascensão profissional, a qualificação não garante a promoção de posto de trabalho do funcionário nessas empresas. Os setores de desenvolvimento de pessoas das duas empresas pesquisadas no PDR da ZFM afirmam que a realização de um curso ou a obtenção de um diploma de nível superior não

garante a alteração salarial do trabalhador, porém eles, se tornam indispensável quando há a possibilidade de troca de função. O RH das empresas pesquisadas no PDR apresentam alguns casos isolados de ascensão profissional nas empresas e justificam esse pequeno número de promoções por falha dos donos da carreira – os trabalhadores.

Esse discurso da ascensão profissional e melhoria salarial associada aos esforços do trabalhador estão inseridos dentro da política de cargos e salários mantidos pelas empresas aqui apresentadas. Essa política inexistia dentro dos parâmetros de produção fordista, ganhando espaço com a reestruturação produtiva e a transição para um novo modelo de produção – o toyotismo ou modelo japonês. Assim, cria-se no trabalhador a idéia da possibilidade da ascensão profissional, dessa forma o trabalhador que deseja fazer carreira na empresa deve proceder, segundo as regras impostas pela empresa, buscando através da sua melhoria e maior produtividade tornar-se visível e atrativo para o desempenho de um cargo superior. Nesse processo quem ganha é a empresa que terá trabalhadores mais empenhados em suas funções em troca da possibilidade de crescimento profissional.

Ao apresentar as semelhanças e diferenças nas variáveis nas diferentes empresas apresentadas, verificamos mais semelhanças, o que pode ser justificada pela mundialização do capital, que estabelece um padrão, não só de processos produtivos, mas também de perfil de trabalhador.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto no presente trabalho, buscaremos responder às questões iniciais propostas para esse estudo, tendo como base as respostas obtidas por meio de entrevistas aplicadas aos responsáveis pelo setor de RH do PDR da ZFM.

Na percepção dos recursos humanos, o que é ser qualificado? Uma vez qualificado quais os benefícios adquiridos? A visão de qualificação profissional nos dada por esses setores não está relacionada a realização de cursos e treinamentos e nem tem relação com a escolaridade do trabalhador. A qualificação requerida por eles está associada à idéia de competências, uma vez que, o trabalhador possuindo as competências esperadas pela empresa terá sucesso profissional, dessa forma, a realização de cursos e aumento do grau de instrução, não atribuem nenhum mérito ao trabalhador, que é beneficiado por competências como comprometimento, produtividade, baixo nível de absenteísmo, dentre outros.

Qual o investimento da empresa na qualificação do trabalhador? As duas empresas pesquisadas oferecem a possibilidade da realização de cursos e treinamentos no local de trabalho, segundo a EP1 e a EP2, cursos ministrados possibilitam a recolocação do trabalhador no mercado de trabalho em caso de demissão. Além desses cursos e treinamentos, a EP1, oferece uma ajuda de custo para a realização de faculdade e cursos de idiomas, sempre levando em consideração o cargo e o desenvolvimento produtivo do trabalhador.

Quem são os trabalhadores beneficiados por essa qualificação? Existem cursos e treinamentos que são obrigatórios nas duas empresas, esses, são oferecidos a todos os trabalhadores, outros, mais específicos, são realizados por funcionários indicados pelos seus superiores do setor, obedecendo aos critérios de desempenho de competências individuais. A EP1 nos informou que somente aqueles com bom desempenho na avaliação anual são beneficiados com a ajuda de custo para a realização dos cursos.

Existe relação entre qualificação e empregabilidade? A resposta para essa questão não precisa ser lida nas entrelinhas da pesquisa, as duas empresas pesquisadas foram categóricas em afirmar que não existe essa relação. Elas ressaltam a importância do trabalhador qualificado, porém deixam claro que essa qualificação não é determinante na permanência do trabalhador em seu emprego, tendo maior relevância as competências apresentadas.

Diante disto, podemos concluir que, a contemporaneidade nos apresenta uma realidade diferente daquela posta em ambientes taylorizados, isso se dá porque as novas formas organizacionais do processo de trabalho distanciam-se daquelas centradas no modelo taylorista. A introdução de novas tecnologias e novas formas de produzir centradas na flexibilidade, qualidade, polivalência, dentre outros, demandaram um novo tipo de profissional, o que implicará diretamente nas condições de ingresso e permanência no emprego, tornando-as cada vez mais seletiva. Os requisitos como: maior grau de instrução, capacidade de decisão, iniciativa, responsabilidade, cooperação, dentre outros, nos apontam que a qualificação profissional associada ao saber técnico dá lugar à noção de competências, essa sim, associada ao conceito de empregabilidade, responsabiliza o trabalhador por sua permanência e ascensão profissional.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Allison Santos de. **Modelo Japonês e práticas de gestão na indústria de veículos sobre duas rodas da Zona Franca de Manaus**. Relatório de Projeto de Iniciação Científica - PIBIC – UFAM, 2010.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao Trabalho?**: Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 14 ed. São Paulo: Cortez, 2010.

\_\_\_\_\_. **Os sentidos do trabalho** – ensaio sobre afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.

AZEVEDO, Renata de Albuquerque de. **Qualificação profissional de trabalhadores na indústria de óleo, gás e energia na região Nordeste do Brasil**. Dissertação (Mestrado) Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2009.

BOLTANSKI, Luc e CHIAPELLO, Ève. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Editora Martins Fontes, 2009.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e Capital Monopolista**. 3 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

CASTELLS, Manuel. **Sociedade em rede: A era da informação: economia, sociedade e cultura**; v.1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CNI – Confederação Nacional da Indústria. **Educação básica e formação profissional: uma visão dos empresários**. Rio de Janeiro, 1993.

CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização**. Rio de Janeiro: Revan/UFRJ, 1994.

DADOY, M. La Notion de qualification chez Gerges Friedmann. **Sociologie du Travail**, n.1, p.15-34, jan./mar.1987.

FERRETTI, Celso João. **Considerações sobre a apropriação das noções de qualificação profissional pelos estudos a respeito das relações entre trabalho e educação**. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/es/v25n87/21463.pdf>> Campinas, 2004.

FOGAÇA, A. Educação e qualificação nos anos 90: o discurso e o fato. In: BRUNO, L. *et al*; OLIVEIRA, D. A.; DUARTE, Marisa R. T. (orgs.). **Política e trabalho na escola: administração dos sistemas públicos de educação básica**. Belo Horizonte: Autêntica, 1999.

FRIGOTTO, Gaudêncio. Formação técnico-profissional e a crise do trabalho assalariado: o mito da empregabilidade e dilemas de reconversão profissional. In: **Educação e qualificação profissional no contexto das políticas da regionalização e globalização**. PLANTAMURA, Vitangelo (org) et al. Manaus: EDUA, 1999)

GENTILI, Pablo. O conceito de empregabilidade. In: **Avaliação do PLANFOR: uma política pública de educação profissional em debate**. São Carlos: UNITRABALHO, 1999.

GONÇALVES, Reinaldo. A crise internacional e a América Latina: com referência especial no caso do Brasil. Dishttp://www.ie.ufrj.br/datacenterie/pdfs/seminarios/pesquisa/texto2110 IE/UFRJ, 2008.

GRAMSCI, Antonio. **Maquiavel, a política e o Estado Moderno**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1976.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo: Edições Loyola, 2006.

HIRATA, Helena Sumiko. Da polarização das qualificações ao modelo de competência. In: **Novas Tecnologias, Trabalho e Educação: um debate multidisciplinar**. FERRETI, Celso João (org.) et al. Petrópolis: Vozes, 1994.

KUENZER, Acácia Zeneida. Educação e trabalho no Brasil: o estado da questão. Brasília: INEP, 1991.

LEITE, Márcia de Paula. **O futuro do trabalho: novas tecnologias e subjetividade operária**. São Paulo: Escrita, 2003.

MACHADO, Lucília R. de S. A Educação e os desafios das novas tecnologias. In: **Novas Tecnologias, Trabalho e Educação: um debate multidisciplinar**. FERRETI, Celso João (org.) et al. Petrópolis: Vozes, 1994.

\_\_\_\_\_. O “Modelo de competências” e a regulamentação da base curricular nacional e de organização do ensino médio. **Trabalho e Educação**. Belo Horizonte, nº 4, 1998.

MAGALHÃES, Tânia Tasca. **Inovações tecnológicas e qualificação dos trabalhadores de empresas do setor metal mecânico do estado do Rio Grande do Sul: estudos de casos**. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 1998.

MANFREDI, Silvia Maria. **As metamorfoses da qualificação: três décadas de um conceito**. In: ENCONTRO ANUAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM CIÊNCIAS SOCIAIS, 1999, Caxambu/SP. Anais...Caxambu/SP: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais, 1999.

MARTINEZ, Mariângela. **A construção da qualificação: um estudo de caso em uma empresa da indústria de linha branca**. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal de São Carlos, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, São Carlos, 2001.

MARX, Karl. **O capital: a crítica da economia política: livro I**. 26 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2008.

MELO, Eudes Lopes. **A formação de redes de produção na indústria de veículos sobre duas rodas no norte brasileiro.** Dissertação (Mestrado) Universidade Federal do Amazonas, Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Manaus, 2010.

NOGUEIRA, Marinez Gil. Educação e Empregabilidade: ensaio sobre a utilização da qualificação profissional como instrumento para a construção de consenso nas relações de trabalho. In: **Trabalho, Educação, Empregabilidade e Gênero.** OLIVEIRA, Selma Suely Baçal de. (org). Manaus: Edua, 2009.

OLIVEIRA, Selma Suely Baçal de. A indústria eletroeletrônica e a qualificação dos trabalhadores. In: **Trabalho, Educação, Empregabilidade e Gênero.** OLIVEIRA, Selma Suely Baçal de. (org.). Manaus: Edua, 2009.

PAIVA, Vanilda. Qualificação, crise do trabalho assalariado e exclusão social. In: GENTILI, Pablo e FRIGOTTO, Gaudêncio (org.). **A Cidadania Negada:** políticas de exclusão na educação e no trabalho. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2002.

RAMOS, Marise Nogueira. A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação. São Paulo: Cortez, 2001.

SANTANA, Marco Aurélio. **Sociologia do trabalho no mundo contemporâneo.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

SCHULTZ, Theodore W. **O capital humano.** Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

SILVA, Ivamar Moreira. **Trabalho, Qualificação e Empregabilidade:** um estudo de caso na Gradiente Eletrônica S.A do Pólo Industrial de Manaus. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal do Amazonas, Programa de Pós-Graduação em Sociedade e Cultura na Amazônia, Manaus, 2006.

SUFRAMA. Indicadores de Desempenho do Pólo Industrial de Manaus. História do PIM em Tabelas e Gráficos, <http://www.suframa.gov.br/download>, 2006-2011. 2011.

TANGUY, L. Pierre Naville. Competências e integração social nas empresas. In: ROPÉ, F. TANGUY, L. (orgs.) **Saberes e competências:** o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas. Papirus, 1997.

VALLE, Izabel. Globalização e Reestruturação Produtiva: um estudo sobre a produção offshore em Manaus. Manaus: EDUA, 2007.

ZARIFIAN, Philipe. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.