

O TRABALHO NA FÁBRICA: O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E COMPETÊNCIA DO TRABALHADOR¹

Janaína Montagner
UFMS/CPTL – GENTE
janainamontagner@yahoo.com.br

Amanda Aparecida Costa Figueiredo
UFMS/CPTL – GENTE
amanda.ufms@hotmail.com

Suelen Kobayashi Costa
UFMS/CPTL GENTE
suelen_kobayashi@yahoo.com.br

Hajime Takeuchi Nozaki (orientador)
Doutor em Educação UFF – Campo Trabalho e Educação
Professor Adjunto da UFMS/CPTL
Programa de Pós-Graduação em Educação UFMS/CPAN
Coordenador do Grupo de Estudos Nucleados do
Trabalho e Educação (GENTE), filiado à RET
hajimenezaki@uol.com.br

Introdução

Este texto é parte de uma pesquisa maior desenvolvida no Grupo de Estudos Nucleados Trabalho e Educação (GENTE), da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, campus de Três Lagoas, intitulada: Análise das estratégias de qualificação dos trabalhadores para a chegada do novo complexo de fábricas em Três Lagoas/MS entre os anos de 2007 e 2009.

Compreendendo o processo de reestruturação produtiva e conseqüente modificações no mundo do trabalho como formas de gerência da crise do capital, esta pesquisa tem como objeto a implantação de um complexo de fábricas no município de Três Lagoas, no estado do Mato Grosso do Sul. O município de Três Lagoas, localizado no leste do estado, possui uma população estimada em 87.000 habitantes. Concentra, na pecuária, sua principal atividade econômica. Entretanto, suas bases nos setores secundário e terciário

¹ Este texto é parte de uma pesquisa maior desenvolvida no Grupo de Estudos Nucleados Trabalho e Educação (GENTE), da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, campus de Três Lagoas, intitulada: Análise das estratégias de qualificação dos trabalhadores para a chegada do novo complexo de fábricas em Três Lagoas/MS entre os anos de 2007 e 2009.

da economia se evidenciam em expansão, sobretudo, levando-se em conta o aumento do parque industrial, caracterizado pela chegada, em 2007, de um complexo de fábricas ligado aos setores de papel e de celulose. (VIEGAS, 2007).

Para fins desta pesquisa, considera-se um complexo de fábricas o conjunto formado por uma empresa mãe, que traz consigo várias empresas satélites, no processo de horizontalização da planta produtiva. No caso de Três Lagoas, o complexo de fábricas analisado possui duas empresas principais, uma no setor de celulose e outra no setor de papel. A pesquisa centrou-se nas estratégias de qualificação e recrutamento da fábrica de papel, pois, apesar da fábrica de celulose ser representativamente maior na cidade, a fábrica de papel possui um caráter corporativo internacional. Outra justificativa da escolha é que a fábrica de papel comandou o processo de qualificação dos trabalhadores, para a posterior seleção dos postos de trabalho, em todas as fábricas do complexo.

A fábrica de papel se instalou, no ano de 2007, em Três Lagoas. Trata-se de uma empresa americana que veio para o Brasil, no ano de 1960, para investir na parte de papel não revestido, instaurando a primeira unidade especializada em papel e celulose, localizada no interior de São Paulo. Iniciou o projeto de instalação de outra unidade em Três Lagoas, desde 1987, por meio da aquisição de terras e plantação de eucaliptos. Como parte complementar da estratégia de implantação da nova unidade, foi realizada uma permuta de ativos e de logística, em 2007, entre a fábrica de papel pesquisada e outra fábrica de celulose, já consagrada na região. Para melhor compreender o funcionamento do processo da fábrica em outros países, a equipe da fábrica investigada foi para outras unidades localizadas no exterior, tais como as dos Estados Unidos, da China, da África e da Europa. O foco do complexo de fábricas no Brasil é basicamente a produção de papel de imprimir e escrever. Para a cidade de Três Lagoas foi destinada a produção de papel tamanho A4 de 75 gramas, que teve início em fevereiro de 2009. Hoje, a fábrica de papel investigada tem 3 unidades no país, com cerca de 56.000 operários contratados no mundo inteiro.

Levando em consideração o tamanho do investimento do complexo de fábricas para a sua instauração no município de Três Lagoas, esta pesquisa teve como objetivo analisar o processo de qualificação e o recrutamento dos trabalhadores com base no sistema de competências.

Mudanças no mundo do trabalho

Frigotto (2000a), ressalta que a crise dos anos 1970/90, não é simplesmente uma crise conjuntural, mas sim a manifestação de uma crise estrutural. O que entrou em crise

nos anos 70 foram exatamente os mecanismos de solução da crise dos anos 30, que consistia nas políticas estatais, com fundos públicos em financiar o padrão de acumulação capitalista por cinquenta anos. Portanto, a crise não é conforme diz a ideologia neoliberal, da demasiada interferência do Estado, da política do Estado de Bem-Estar Social, defendida por Keynes, política esta que consistia em conceder benefícios à população em geral, como: escola gratuita, saúde pública, previdência social. Todo este mecanismo já era bem arquitetado, a fim de que os trabalhadores pudessem ter a possibilidade de consumir.

Se o trabalhador não precisar pagar por escola, por exemplo, ele tem oportunidade de consumir o que está no mercado, porque na verdade o capitalismo precisa que a população consuma seus produtos, pois, ao entrar em crise de superprodução, o Estado interferiria financiando as necessidades básicas da população a fim de salvar o capitalismo, ou seja, o lucro ficava para o capital privado e com isso o Estado veio a quebrar. É compreendido com Frigotto (ibid.), que a crise é um elemento estrutural do movimento cíclico da acumulação capitalista, assumindo formas específicas que variam a intensidade no tempo e no espaço.

Tratar das crises do Taylorismo/Fordismo, como aponta Antunes (1999) é tratar de elementos conjunturais, que nada mais são que aspectos fenomênicos, sendo tratados apenas na aparência, escondendo a base estrutural da crise, que é o caráter contraditório do capitalismo, gerando exploração e conseqüente superprodução.

Um dos principais motivos que o fordismo entrou em crise consiste que o Estado, atuando na política do Estado de Bem-Estar Social, já não conseguia mais custear todos os gastos e os trabalhadores precisavam voltar a pagar por seus benefícios. Os trabalhadores deixaram de consumir e houve uma crise de superprodução do capital. Outro fator é o das organizações sindicais, em que os trabalhadores se revoltaram com sua situação de exploração e desqualificação, posto que o trabalhador precisava se submeter a atividades medíocres, como apertar parafusos e ignorar todo o conhecimento exigido antes.

O fordismo sustentava a política do Estado de Bem-Estar Social. Antunes (ibid.) explicita como o capitalismo precisava reagir em resposta à sua própria crise, iniciando um processo de reorganização do capital e de seu sistema ideológico e político de dominação, acarretando no neoliberalismo, para superar a crise do taylorismo/fordismo. Houve a privatização do Estado, com a política do Estado mínimo, ou seja, a mínima intervenção do Estado na economia.

O principal representante teórico do neoliberalismo foi Hayek. Conforme aponta Anderson (1995), o neoliberalismo surgiu como uma reação contra o Estado

intervencionista e de bem-estar. O movimento ideológico do neoliberalismo pretendia através da ideologia transformar o mundo à sua imagem, levando as pessoas ao consumismo, tornando-as competitivas.

A idéia principal do toyotismo era a eliminação de todo o desperdício possível. Neste modelo, tem-se o operário polivalente aumentando as aptidões e, portanto, as suas responsabilidades. O trabalho é realizado em equipe, há flexibilidade especialmente na jornada de trabalho e, em nível máximo. A produção é puxada pela demanda e o crescimento pelo fluxo. (GOUNET, 1999).

A reestruturação produtiva é caracterizada pela passagem do padrão de acumulação taylorista/fordista para o toyotista. Este processo tornou-se necessário para garantir a manutenção do sistema capitalista, pois o taylorismo/fordismo já mostrava sinais de esgotamento. A reestruturação produtiva pretende instalar uma nova maneira de gerenciar a crise do capital, tendo como resultado a acumulação de capital e o empobrecimento da classe trabalhadora. (ALVES, 2000).

Vasapollo (2005) explicita que a nova organização capitalista do trabalho é caracterizada cada vez mais pela precariedade, pela flexibilização e desregulamentação do assalariado. Todas essas articulações causam angústias aos trabalhadores. E a flexibilização é uma pseudo alternativa para se combater o desemprego, ela é na verdade uma imposição à força de trabalho, para que sejam aceitos salários mais baixos e em piores condições. Possuir empregabilidade é ter as competências.

Com as mudanças ocorridas no mundo do trabalho, uma nova forma de relação entre ciência e trabalho toma aparência. O trabalho operacional passa a ser substituído por ações que articulam competências cognitivas superiores e competências de intervenção crítica e criativa frente a situações não previstas. Estas situações na nova planta produtiva exigem tomadas de soluções ágeis, originais e teoricamente alicerçadas, para responderem ao caráter eficaz, complexo e interdisciplinar da tecnologia na contemporaneidade. (KUENZER, 2000).

As novas formas de relação entre o trabalhador e o seu trabalho vão contemplar o desenvolvimento de subjetividades que atendam às exigências da produção e da vida social, mas que também se submetam aos processos flexíveis caracterizados pela intensificação e pela precarização, a configurar o consumo cada vez mais predatório e inumano da força de trabalho. (KUENZER, 2007).

Deste modo, o campo da formação humana aponta para a necessidade da formação de profissionais flexíveis, que acompanhem as mudanças tecnológicas decorrentes da

dinamicidade da produção científico-tecnológica contemporânea, ao invés de profissionais rígidos, que repetem procedimentos memorizados ou recriados por meio da experiência. Neste processo educacional há um destaque para as competências comunicativas ou sociais e para o domínio da lógica formal, que não eram demandadas pelo taylorismo/fordismo. (ibid.).

Com relação ao paradigma das competências, alguns autores podem ser mencionados. Zarifian, (1996; 1999, apud RAMOS, 2001), ao se referir a este modelo, salienta que a competência se associaria a uma postura de gestão adequada à organização qualificante, reunindo atributos como autonomia, iniciativa e responsabilidade.

O autor (ZARIFIAN, 2001, apud KUENZER, 2007) complementa avaliando que o trabalho, neste contexto de mudanças, deixa de se constituir em modos de fazer, para significar o enfrentamento de *eventos*. Estes *eventos* podem ser compreendidos como as ocorrências imprevistas, inesperadas, parcial ou totalmente, que perturbam o desenvolvimento regular da produção e não podem ser resolvidas pelas próprias máquinas, por meio de sistemas de autocontrole.

Este trabalho é compreendido como enfrentamento de eventos justificando a emergência de um novo modelo de competências com foco na solução de problemas. Passa-se a exigir mais conhecimentos teóricos e mais habilidades cognitivas complexas, em oposição à qualificação compreendida como conhecimento tácito, tal como ocorria no taylorismo/fordismo, no qual as habilidades eram desenvolvidas com foco em ocupações previamente definidas e relativamente estáveis. (ibid.).

Ao se referir aos conteúdos concretos do trabalho, o mesmo autor indica uma ampliação da competência técnica em dois sentidos: primeiramente, uma ênfase mais voltada para os processos de trabalho, dando origem à *competência de processo*, em que a atenção do trabalhador se deslocaria da conduta individual das máquinas para os processos de trabalho; e segundo, a emergência de uma conotação performativa, qualificada como *competência técnico-performativa*, que seria complementada pela competência sobre organização, significando que o trabalhador deve integrar os objetivos organizacionais aos atos técnicos. (RAMOS, op. cit.).

Quanto ao modo de trabalhar, Zarifian (op. cit.) apresenta ainda outras duas competências: a *competência de serviço* que implica o trabalhador perguntar-se sobre o impacto que seus atos profissionais provocariam sobre a maneira de produzir e sobre a vida dos usuários, sendo resumida como um julgamento da utilidade do serviço para seus destinatários finais, na qual a comunicação e a responsabilidade são pressupostos

fundamentais; e a *competência social* que diz respeito ao comportamento e às atitudes do trabalhador e se manifestam na forma de autonomia, responsabilidade e capacidade de comunicação, integradas às competências profissionais. (ibid.).

Porém, o autor considera essa “abordagem contestável, no plano ético e científico para fins de recrutamento e avaliação, posto que não se avalia uma competência profissional pela personalidade ou pelo ser, mas por condutas práticas, visíveis e avaliáveis socialmente”. (ibid., p. 184).

Silvia Maria Manfredi (1998) acrescenta que a atual qualificação por meio das competências recai num sistema de capacitação e treinamento, tanto antes ou no início da contratação, como posterior a ela. A mobilidade ocupacional ascendente neste processo se alcança por meio da polivalência e da rotação de tarefas. Outro atributo desta qualificação se insere na dimensão cultural, a qual requer no trabalho uma cultura colaborativa caracterizada pela: “colaboração entre trabalhadores, grupos e equipes de trabalho em geral; co-determinação e participação ativa, e práticas interdepartamentais e interprofissionais colaborativas”. (CARRILO, 1994, apud ibid., p. 26).

Assim, a qualificação de um indivíduo é sua capacidade de resolver rápido e bem os problemas concretos, mais ou menos complexos, que surgem no exercício de sua atividade profissional. O exercício dessa capacidade implicaria no uso de competências adquiridas ou construídas mediante aprendizagem da vida tanto no âmbito do trabalho como também fora dele. (ibid.).

Essas competências, segundo Manfredi (ibid.) e também mencionada por Zarifian (op. cit.), podem ser resumidas em três saberes. O primeiro seria o *saber fazer*, que abrange a prática, técnicas, ou seja, seria a dimensão procedimental do trabalho. Zarifian (ibid.) acrescenta a este saber também o conhecimento científico, salientando que tanto a prática como o conhecimento são adquiridos em cursos ou através da experiência profissional. O segundo saber seria o *saber ser*, que inclui o tipo de personalidade e caráter do trabalhador, que posteriormente ditará o seu comportamento, comunicação, iniciativa, disponibilidade, produtividade e competitividade nas relações sociais de trabalho, caracterizando a dimensão atitudinal.

Por fim, o terceiro saber seria o *saber agir*, que é relativo à exigência de intervenção ou decisão diante de diversas situações ou eventos que ocorrem no seu local de trabalho, podendo considerar assim este saber como a dimensão conceitual das competências exigidas. Deste modo, cabe avaliar que esta é a visão que permeia o ideal de qualificação nas empresas inovadoras. (MANFREDI, op. cit.).

Schwartz (1995, apud. RAMOS, 2002) não escreve uma definição específica sobre o termo competência, porém apresenta uma problematização. Determinar se um indivíduo é ou não competente significa construir um juízo prévio referente à relação entre trabalhador e conteúdos do trabalho. Esta confrontação entre trabalho e trabalhador só seria correta caso se pudesse conhecer as condições extremas de adaptação do indivíduo para com o seu posto de trabalho.

Schwartz (ibid.), ao mencionar o termo competências, situa estas em três dimensões distintas da qualificação. A primeira seria a *dimensão conceitual*, definida como a relação de conceitos teóricos e formalizados, associando-a aos títulos e diplomas. A segunda seria a *dimensão social*, referente às relações sociais que se estabelecem entre conteúdos das atividades e classificações hierárquicas, bem como ao conjunto de regras e direitos relativos ao exercício profissional construídos coletivamente, em benefício do trabalho. Por fim, a terceira dimensão apresentada pelo autor seria a *experimental*, relativa ao trabalho em si propriamente. Esta dimensão implica também na capacidade de prever e tomar decisões frente aos imprevistos do seu serviço. Para fins deste estudo, utilizaremos as três dimensões concebidas por este autor.

Segundo Marise Ramos (2001), na sociedade capitalista a noção de competência muda a dimensão ético-política do trabalho, pois enfatiza a dimensão psicológica sobre a sociológica. Apresentando uma de suas críticas, a mesma autora, menciona que o sistema de competências recobre a contradição existente entre organização empresarial e os saberes do trabalhador, pois, o conteúdo da competência traduz a concepção segundo a qual os trabalhadores possuem não necessariamente conhecimentos úteis ao trabalho, mas comportamentos úteis à empresa.

Ramos (ibid.) expõe ainda que, para o sistema educacional capitalista, o mais importante não é o indivíduo estar inscrito numa profissão, mas ter condições de passar maleavelmente de uma especificidade à outra. Referindo-se à pedagogia das competências, ressalta-se que a orientação do ensino por meio deste modelo no Brasil, em especial, baseia-se em uma referência ideológica de formação sob a hegemonia das corporações transnacionais. Portanto, não é limitada a uma formação para o emprego ou para o trabalho, mas para a formação de pessoas que reafirmem o ideário neoliberal e a lógica de dominação fundamentada nos princípios do setor privado. (PIRES, 2008).

Deste modo, não devemos esquecer que o modelo das competências exigidas pelo capital não poderá existir se não estiver ligado ao sistema capitalista e ao novo padrão de acumulação flexível, o toyotismo. (GOLDBERG, 1974, apud MANFREDI, op.cit.).

Referencial teórico metodológico

Todo o processo de embasamento teórico para desenvolvimento desta pesquisa esteve fundamentado no método materialista histórico-dialético.

Assim, criticando os pensadores alemães que não fizeram a conexão entre a filosofia e a realidade, Karl Marx e Friedrich Engels (2009) afirmam que não são as idéias que determinam a realidade social, mas sim as relações materiais, concretas que os homens estabelecem entre si que explicam as idéias.

Deste modo, constata-se que o primeiro pressuposto de toda a história humana é a existência de indivíduos humanos vivos, e para isso é preciso produzir os bens necessários à existência. Destacam o trabalho, que faz a mediação entre os homens e a natureza, como a categoria central para a compreensão da existência humana. (ibid.).

Podemos distinguir os homens dos animais pela consciência, pela religião – por tudo o que se quiser. Mas eles começam a distinguir-se dos animais assim que começam a produzir os seus meios de subsistência, passo esse que é requerido pela sua organização corpórea. Ao produzirem os seus meios de subsistência, os homens produzem indiretamente a sua própria vida material. (p. 24).

O materialismo histórico-dialético é um modo de pensar, de agir, e também um método que busca a essência das coisas. Para atingir a essência, Karel Kosik (1976) ressalta que é preciso fazer um *détour*, o homem tem que fazer um esforço sistemático e crítico e descobrir a verdade através da ciência e da filosofia, porque a realidade não se apresenta à primeira vista. Então afirma que

Captar o fenômeno de determinada coisa significa indagar e descrever como a coisa em si se manifesta naquele fenômeno, e como ao mesmo tempo nele se esconde. Compreender o fenômeno é atingir a essência. (p. 12).

A realidade social é uma totalidade, um conjunto de partes que vai se configurando ao longo do processo histórico social. A característica principal do conhecimento consiste na decomposição do todo, ou seja, totalidade significa realidade como um todo estruturado, dialético, na qual um fato pode vir a ser racionalmente compreendido.

A dialética materialista como método de explicitação científica da realidade humano-social não significa, por conseguinte, pesquisa do núcleo terreno das configurações espirituais (como supõe o materialismo reducionista, spinoziano, de Feuerbach); não significa emparelhamento dos fenômenos de cultura aos equivalentes econômicos (como ensinava Plekanov seguindo a mesma tradição spinoziana), nem redução da cultura a fator econômico. A dialética não é o método da redução: é o método da reprodução espiritual e intelectual da realidade é o método do desenvolvimento e da explicitação dos fenômenos culturais partindo da atividade prática objetiva do homem histórico. (ibid., p.32).

O método dialético trabalha com categorias, ou seja, os conceitos como a práxis, totalidade, contradição, e mediação que estabelecem a relação sujeito-objeto. São as categorias metodológicas que embora não explicitadas dão suporte à relação pesquisador-objeto de pesquisa durante o trabalho iluminando os procedimentos. Kuenzer (1998) aponta a necessidade do campo Trabalho e Educação em cogitar as categorias do método dialético.

A perspectiva crítico-dialética tem interesses históricos e de ação, da concreticidade que busca tanto conhecer a realidade como atuar nela.

Conforme Frigotto (2000b) assumir a perspectiva crítico-dialético implica ir além de redigir um trabalho, mas vivenciar uma postura frente ao que você pesquisa.

No processo dialético de conhecimento da realidade deve ser feita uma crítica para uma prática que altere e transforme a realidade anterior no plano do conhecimento e no plano histórico-social. (ibid.).

Para a apreensão da realidade concreta, esta pesquisa trilhou os seguintes procedimentos: a) coleta de entrevista semi-estruturada com representante do complexo de fábricas sobre as expectativas de qualificação e recrutamento; b) análise de documentos referentes ao sistema de competências adotado pelo complexo de fábricas.

A entrevista com a representante foi realizada por 4 pesquisadores, no dia 15 de maio de 2008, na UFMS, com a duração de 1 hora e 40 minutos. As questões giraram em torno das seguintes temáticas: a) caracterização da fábrica; b) articulação com a instituição qualificadora para o oferecimento de curso de capacitação para os postos requeridos; c) expectativas da qualificação e; d) critérios de seleção e recrutamento. Junto à entrevista, foram disponibilizados alguns documentos e apresentações que evidenciavam o sistema de competências adotado pela fábrica, os quais foram analisados neste trabalho.

Qualificação e recrutamento dos trabalhadores e o sistema de competências

A estratégia de implantação da fábrica de papel em Três Lagoas envolveu a articulação com uma instituição qualificadora do sistema S, para que esta qualificasse um número determinado de trabalhadores que fossem operar na nova fábrica. Ou seja, a fábrica assegurou a qualificação dos futuros operários a serem contratados, que necessariamente tiveram que passar por uma capacitação a qual a fábrica teve ingerência. Foram formados operários para quatro áreas, recrutados para a fábrica de papel: a) área de máquina de papel; b) área de acabamento, que atuava na embalagem do papel; c) área de processos de qualidade; d) área de manutenção.

A qualificação dos trabalhadores em Três Lagoas foi diversa daquela seguida em outras unidades e a primeira experiência desta natureza. Por exemplo, no interior de São Paulo, a qualificação foi realizada no interior da fábrica. O que justificaria a articulação da fábrica com uma instituição de qualificação, pela primeira vez, na avaliação da representante do RH entrevistada, seria a particularidade de que os operários de Três Lagoas iniciariam o processo de produção na cidade, sendo necessária uma qualificação de longa duração. Neste sentido, a fábrica montou, com a instituição qualificadora, um curso de técnico em papel e três cursos de manutenção: eletrônica, instrumentação e mecânica. Além do conteúdo específico destes cursos, foram organizados, no caso do curso de papel, cinco workshops de competências. Foram também realizadas visitas dos alunos a unidades fabris já em funcionamento.

Para o curso de papel, objeto de análise desta pesquisa, foram selecionados 120 trabalhadores, os quais foram acompanhados, desde o início, pela fábrica. Neste ponto, é possível já delinear os critérios de seleção e recrutamento dos operários, nos quais, participar do curso oferecido pela instituição qualificadora foi determinante. Ainda, como critério de seleção e recrutamento, observou-se a evolução de cada aluno, elaborando-se um quadro composto inicialmente pelo dossiê do aluno para facilitar sua identificação, com seus dados pessoais, as atitudes de dentro e fora da sala de aula e o perfil psicológico. Outras estratégias foram realizadas, tais como conselhos de classe envolvendo professores do curso e representante do RH. Foram ainda avaliados as frequências, as notas, a leitura da máquina e o comportamento durante as aulas. Nas visitas a outras unidades fabris, foi analisado, segundo a interlocutora, o desempenho dos alunos nos locais com temperaturas extremas e locais com muito barulho, levando em consideração a sua capacidade de resistência.

A fábrica de papel trabalhou com a perspectiva da formação de competências, estabelecendo uma lista de 67 competências, denominadas *Carrer Architect*². O assim chamado grupo de competências é um quadro internacional, importado e adaptado para as condições nacionais, conforme afirmação da representante do RH, e que é um dos parâmetros para a escolha do perfil dos futuros operários, sempre chamados pela entrevistada de colaboradores.

² As 67 competências constam no *Career Architect* com a sua respectiva conceituação. No entanto, a entrevistada do RH solicitou que se mantivesse em sigilo o quadro de competências utilizado pela empresa. Para fins de divulgação desta pesquisa, analisar-se-á a incidência das dimensões das competências, ressaltando suas principais características, porém, preservando a identificação de cada uma delas.

Para a análise das competências do *Career Architect*, estas foram agrupadas a partir da classificação de Schwartz (op. cit.), em suas três dimensões: conceitual, experimental e social. Foram destacadas as principais características de cada dimensão e o total de competências contidas em cada uma delas, conforme retrata o quadro 1.

Conceitual	Experimental	Social
<ul style="list-style-type: none"> • Ter conhecimento do funcionamento do mercado em todos os âmbitos; • Conhecer a carreira; • Ter capacidade cognitiva; • Conhecer a cultura das organizações; • Ter um pensamento global 	<ul style="list-style-type: none"> • Lidar com subordinados com eficácia; • Organizar discussões; • Dominar o conhecimento técnico; • Ter aptidões para a execução do trabalho; • Tomar decisões; • Monitorar o processo de trabalho; • Negociar com êxito em situações problemáticas; • Planejar suas ações; • Delegar tarefas; • Valorizar o tempo; • Ter facilidade de aprendizado técnico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ter fácil adaptação; • Ter Comunicabilidade; • Trabalhar em equipe; • Ser paciente; • Saber ouvir; • Ter facilidade de aprender; • Ter liderança; • Ter atenção; • Ter preocupação com o próximo; • Te criatividade; • Ser de confiança; • Preocupar-se com o cliente; • Ser justo e igualitário; • Ser alegre; • Ser engraçado; • Ser sincero; • Ter fácil relacionamento; • Ter pensamento ágil; • Ter flexibilidade; • Ser eficaz; • Ter auto-conhecimento; • Ter visão otimista.
Total: 06 competências	Total: 30 competências	Total: 33 competências

Quadro 1: Características das dimensões das competências do *Career Architect*³

Como é possível notar no quadro 1, o predomínio das competências no *Career Architect* recai na dimensão social. Ainda que a incidência de competências nas dimensões experimental e social se mostrem próximas, 30 e 33, respectivamente, 7 competências classificadas pela pesquisa como experimentais – o trabalho em si, o saber fazer – se revelavam orientadas para a formação da própria dimensão social – das relações sociais, do saber ser. São elas competências geralmente para cargos de chefia e que diziam respeito à capacidade de delegar tarefas e decisões, lidar com as diversidades, tratar os subordinados

³ A totalização das competências classificadas nas três dimensões no quadro 1 excede à quantidade de 67 porque 2 delas foram classificadas em duas dimensões, uma delas tanto na dimensão conceitual e experimental e a outra tanto na dimensão conceitual, quanto na social. Isto ocorreu tendo em vista a descrição destas competências que assumiram características de duas dimensões.

de forma imparcial, motivar outros operários e gerenciar situações políticas desfavoráveis. Assim, é possível afirmar que para os cargos de liderança e gerência, a formação das competências sociais em seus subordinados se torna a própria competência experimental a ser desenvolvida.

No tocante à constatação de que o quadro de competências formulado pelo complexo de fábricas sugere a predominância da exigência da dimensão social, é pertinente retomar a preocupação de Zarifian (op. cit.). O autor contesta este tipo de ênfase no plano ético e científico para o recrutamento, tendo em vista que a avaliação não é do próprio ser, ou da personalidade propriamente dita do trabalhador, mas de atitudes visíveis e avaliáveis socialmente. Portanto, é possível indagar se o sistema de competências não levaria ao forjamento de um novo tipo de trabalhador adaptado apenas sob o ponto de vista visível às demandas do mundo do trabalho, agindo e parecendo ser algo que de fato não é.

Outro quadro de competências analisado foi aquele dividido pelos níveis de complexidade do trabalho da empresa. Este quadro compreendia quatro cargos: a) colaborador individual (operário de linha); b) líder de primeira linha; c) gerente; d) líder executivo e sênior. Para cada cargo, constavam de três a seis grupos de características requeridas, nas quais eram listadas algumas das 67 competências do *Career Architect*. O quadro 2 apresenta tais características, divididas pelo nível ocupado e a recorrência de cada dimensão das competências contidas em cada característica:

Nível A Colaborador individual	Nível B Líder de primeira linha	Nível C Gerente	Nível D Líder executivo e sênior	
Realizar o trabalho Total: 5E; 3S	Gerenciar o trabalho Total: 5E; 1S	Desenvolver e gerenciar o trabalho Total: 5E; 1Es; 1S	Criar e comunicar uma estratégia empresarial atraente Total: 2C; 1E; 1Es	Gerenciar e liderar mudanças Total: 1E; 5S
Trabalhar efetivamente com os demais Total: 5S	Realizar o trabalho por meio dos demais Total: 2E; 4Es; 5S	Fazer as coisas acontecerem por meio das equipes Total: 2E; 3Es; 5S	Fazer as coisas acontecerem por meio das pessoas Total: 4E; 2Es	Capacidade de executar Total: 4E; 2S
Conhecer seu trabalho e se manter atualizado	Ser pessoalmente efetivo	Modelo e líder forte	Pessoas	Ser eficaz com os clientes Total: 2S

Total: 1C; 2E; 3S	Total: 3E; 3S	Total: 1C; 4E; 6S	Total: 2E; 2Es; 3S	Gerenciamento
				Total: 1C; 1E; 1S

Quadro 2: Níveis da empresa e competências requeridas⁴

O exame do quadro 2 indica uma reversão da tendência encontrada no *Career Architect*. Totalizando as competências por níveis de atuação, encontraram-se 4 competências de dimensão conceitual, 54 de experimental e 45 de social, ainda que 13 das competências de dimensão experimental fossem orientadas para a formação de competências da dimensão social em operários subordinados. É possível concluir, por meio desta recorrência, que ainda que a fábrica trabalhasse com o predomínio de competências de dimensão social (quadro 1), quando as competências eram separadas para a sua cobrança na prática, o predomínio ficou nas competências de dimensão experimental.

Por outro lado, é possível afirmar que a dimensão social das competências ainda desempenha papel preponderante, se analisadas qualitativamente as outras dimensões cobradas. Por exemplo, para o nível de colaborador individual, ou seja, o operário de linha, na característica de conhecimento do seu trabalho, que denota a dimensão conceitual, é cobrada apenas 1 competência desta dimensão, enquanto 2 competências são de dimensão experimental e 3 de dimensão social. Na característica de realizar o trabalho, que denota a dimensão experimental, 5 competências são desta dimensão, enquanto 3 são de dimensão social. E, na característica própria da dimensão social, de trabalhar efetivamente com os demais, não há nenhuma competência a não ser as 5 da própria dimensão social. Isto ilustra a afirmação de que a dimensão social se insere em todas as outras dimensões, não ocorrendo necessariamente o inverso. A dimensão social das competências é a única que aparece em todas as características cobradas. De outra forma, apenas para o operário de linha que existe uma característica do conhecimento específico do seu trabalho, ainda que exista a cobrança de competências de dimensão conceitual nos outros níveis, a exceção do líder de primeira linha, na qual, estranhamente, não há essa cobrança.

Ainda, se analisadas a incidência das 67 competências do *Career Architect* nos níveis de trabalho, percebe-se que há 23 competências que não constam como competências exigidas para os vários cargos da empresa (quadro 3). Por outro lado, a maioria das competências consta ao mesmo tempo em dois ou mais níveis. Apenas 4

⁴ Utilizamos as seguintes abreviações para as dimensões das competências: C (conceitual); E (experimental), Es (experimental que visa a formação de competências de dimensão social); S (social). Antecedendo à abreviação, colocamos o número de ocorrências de cada competência. Na característica de gerenciamento, do nível de líder executivo e sênior, as 3 competências listadas não fazem parte do *Career Architect*, sendo definidas diretamente pela fábrica dos EUA.

competências configuram-se exclusivas para o colaborador individual, 1 para o líder de primeira linha, 4 para o gerente e 6 para o líder executivo e sênior, totalizando 15 competências exclusivas de cada um desses níveis.

Compet.	Tipo	Nível	Compet.	Tipo	Nível	Compet.	Tipo	Nível
01	S	A, B, C	24	C, E	A	46	C	D
02	S	A, D	25	E		47	E	B, C
03	S		26	S		48	Es	
04	S		27	E	B, D	49	S	
05	C	C, D	28	E	D	50	E	A, B, C, D
06	C		29	S	A, D	51	E	A, B, C, D
07	E		30	C, S		52	E	B, C, D
08	S		31	S	A, D	53	S	A, B, C, D
09	S	C	32	S	A, B, C, D	54	S	A, D
10	S		33	S	A, B, C, D	55	S	
11	S		34	S	C, D	56	Es	B, C, D
12	S	B, C, D	35	E	B, C, D	57	S	B, C
13	E	B, C, D	36	Es	B, C, D	58	E	D
14	S		37	E		59	Es	C
15	S	A, B, C, D	38	C		60	Es	C, D
16	E	A, B, C, D	39	E	A, B, C, D	61	E	A
17	E	B, C, D	40	S		62	E	A
18	Es	B	41	S		63	E	C
19	E	C, D	42	S	A	64	S	C
20	S	B, C	43	S	A, D	65	Es	D
21	Es	D	44	S		66	S	
22	S		45	S	D	67	E	
23	Es							

Quadro 3: Competências e incidências nos diversos níveis da empresa⁵

Para o colaborador individual, exigiu-se, de forma exclusiva, o conhecimento técnico e aptidões para executá-lo, a capacidade de relacionamento com os companheiros, a capacidade de aprendizado rápido e a rapidez e a produtivização do seu tempo. Neste caso, é possível perceber a cobrança da dimensão experimental, desde a execução técnica e maximização do tempo disponível para o trabalho, como de competências de caráter social, tais como o relacionamento e capacidade de aprendizado, próprias do trabalho coletivo. Para o líder de primeira linha, foi exigido, de forma exclusiva, a competência do compartilhamento de tarefas, decisões e responsabilidades, o que mostra a preocupação do desenvolvimento do trabalho horizontal, em equipe, próprio do novo padrão toyotista de organização do trabalho. Foi cobrado de forma exclusiva para o gerente habilidades de liderança, sobretudo para contornar crises, a capacidade de administrar à distância, a capacidade de reelaborar processos a partir da estaca zero, ouvindo sugestões e acatando

⁵ Colaborador individual (nível A); Líder de primeira linha (nível B); Gerente (nível C); Líder executivo e sênior (nível D). As dimensões das competências (tipo) acompanham a do quadro 2.

experimentos e a competência para liderar grupos, compreendendo o que valorizam, para motivá-los. Da mesma forma, é possível destacar a preocupação de cobrar da gerência competências de liderança para a formação de coletivos de trabalho. Por fim, o líder executivo e sênior teve como cobrança exclusiva a capacidade de lidar com a diversidade – raça, nacionalidade, cultura, deficiência, faixas etárias, gênero –, a sensibilidade para modificar o comportamento pessoal em função das reações dos outros, ter uma visão ampla do desafio, criando cenários futuros a serem enfrentados e transmitindo sua visão de forma convincente aos demais. Como percebido, as competências exigidas para o último nível da empresa não descartam a necessidade de direcionamento das estratégias empresariais através de sua liderança, ainda que a perspectiva seja a da horizontalização do trabalho toyotista.

Para o processo de seleção, as etapas seguidas foram: a) análise de documentação; b) apresentação de funções; c) posicionamento dos candidatos; d) análise de preferências; e) estudo de caso; f) consenso; g) logística admissional; e) preparação dos gestores.

A análise de documentação envolveu as notas tiradas nos cursos, a frequência neles, as observações esporádicas e pontuais da equipe da fábrica de papel responsável por coordenar os cursos, os relatórios dos conselhos de classe com os professores e os relatórios dos workshops de competências. O resultado disso foi a formação de dossiês individuais, com a fotos dos trabalhadores para melhor identificação. A apresentação das funções envolveu a descrição dos cargos a serem contratados, as habilidades técnicas requeridas e suas competências. O posicionamento dos candidatos foi colhido a partir de uma redação, solicitando que expusessem duas posições de melhor desempenho, com pontos fortes e a desenvolver e a percepção do próprio desenvolvimento no período do curso.

O resultado das redações foi a composição do quadro de preferências, para a próxima etapa de seleção. Neste quadro de preferência, constavam as escolhas dos alunos para as duas áreas às quais mais se identificavam, sendo avaliada a coerência entre suas escolhas e o seu desenvolvimento durante o curso. As redações e o grupo de preferências foram analisados pelos gerentes, buscando coerência com o que foi avaliado de cada aluno no curso. Entretanto, segundo a entrevistada, foram as competências apresentadas pelos alunos que os direcionaram para determinado cargo e não suas preferências, sendo necessário que o aluno demonstrasse constantemente sua adequação para o cargo ou para uma provável promoção.

Assim, a fábrica já tinha estruturado o perfil dos trabalhadores a serem recrutados, visando primeiramente o equilíbrio do grupo, mesclando trabalhadores com diversas características, desde os mais calmos até os mais extrovertidos. O principal foco no processo seletivo foi o comportamento ético e a postura, ou seja, além de saber trabalhar tecnicamente, era necessário que se soubesse trabalhar coletivamente. A dimensão social das competências, mais particularmente a capacidade de se relacionar, assumiu destaque neste sentido:

Tem algum problema na sala de aula? Como que é esse relacionamento? Como os colegas te vêem na sala de aula? Se você chega numa sala de aula e perguntar quem que é fulano, eles vão falar o que? [...] A gente vê como a pessoa se comporta, como ela é no dia a dia e se dá certo com o nosso perfil. [...] A gente precisa de uma pessoa mais estourada, uma pessoa mais calma, uma pessoa mais extrovertida, uma pessoa mais quieta. Isso aí que é importante para o grupo, para dar o equilíbrio do grupo. (Entrevista com a representante do RH, p. 24).

Ainda como estratégia de seleção e recrutamento, foi realizado um estudo de caso com cada aluno para averiguar suas atitudes diante de uma situação problema. Essa situação problema é entendida como ocorrências imprevistas e inusitadas que afetam a produtividade e é central no sistema de competências que o trabalhador consiga resolvê-las. (RAMOS, op. cit.). Neste ponto, nota-se a prevalência da dimensão experimental, ressaltada, sobretudo, na perspectiva da solução de problemas, como uma das competências centrais para o recrutamento do trabalhador de novo tipo. Outro aspecto preponderante, ressaltado pela entrevistada, é a capacidade de relacionamento e do trabalho coletivo. Neste sentido, as competências de dimensão social se tornam até mais importantes do que aquelas de dimensão experimental, do trabalho propriamente dito.

Contudo, o processo de qualificação não impediu que a fábrica transferisse, de outros municípios, trabalhadores para ocupar cargos considerados chaves na empresa, tais como supervisores, coordenadores, assistentes, gerentes de áreas e operadores chave. No total, foram 70 transferidos.

Para o processo de recrutamento foram utilizadas três salas, cada qual com um psicólogo, um técnico e um coordenador. A representante do RH entrevistada, que coordenou a equipe de recrutamento, cumpriu o papel de mediadora, visitando as três salas. A equipe foi formada por gerentes das áreas, um coordenador, assistentes e alguns operadores vindos de outros estados. No final do processo, foi elaborada uma tabulação, na qual participou toda equipe de recrutamento, opinando a respeito de todos os concluintes

dos cursos e os encaminhando para as áreas nas quais os postos de trabalho seriam preenchidos.

Dos 114 alunos concluintes do curso de papel, 93 foram aprovados para o recrutamento. Ainda que seja possível imaginar o desconsolo daqueles que, mesmo concluindo o curso não conseguiram de imediato um posto de trabalho na fábrica, a representante do RH os aconselhou a não desanimarem com o resultado, argumentando-lhes que haviam adquirido muitos conhecimentos que poderiam ajudá-los no encaminhamento para outras empresas. Neste ponto, é necessário salientar que alguns dos recrutados foram trabalhar nas empresas satélites, quebrando a expectativa de que todos os alunos trabalhariam na fábrica de papel.

A expectativa da implantação da fábrica em Três Lagoas era, segundo a entrevistada, em tornar-se a mais produtiva do grupo. Das 30 máquinas de papel que a fábrica possuía ao redor do mundo, 6 delas estavam no Brasil, sendo estas as mais produtivas fábricas do complexo investigado. Assim, a expectativa da representante do RH era que a fábrica de Três Lagoas se tornasse também referência, por conta do novo maquinário, mas também por conta da força de trabalho por eles formada:

[...] por isso que a gente fala que a gente é melhor do mundo não é sem base sem referência, realmente em eficiência em produtividade a gente tem condições de ser o melhor do mundo, mesmo em números [...] Então a empresa [está] com a expectativa muito grande pro grupo todo mesmo. Então é muito bom fazer parte dessa construção, a gente sabe que as máquinas são novinhas, de tecnologia de ponta, mas tem máquinas tão boas quanto no mundo todo, mas não é essa a diferença que faz na hora da produtividade: são as pessoas. (Entrevista com a representante do RH, p.36-37).

Conclusão

A chegada do complexo de fábricas em Três Lagoas é parte da atual tendência do desenvolvimento das forças produtivas capitalistas, sob a égide do modelo toyotista, que procura estratégias de horizontalização das empresas, migrando para áreas nas quais é possível a maximização da exploração do trabalho humano. Por outro lado, a extração de mais-valia, neste momento, implica na formação do trabalhador de novo tipo, mediados pela formação das competências.

Para assegurar a contratação de trabalhadores de novo tipo e prontos para operar nas máquinas, o complexo de fábricas chegou à cidade com uma proposta fechada para os postos de qualificação, assumindo papel de controle direto na qualificação dos seus futuros

operários. Tal qualificação foi mediada pela estrutura do sistema de competências, concorrendo para a ideologia da empregabilidade, quando assumiu um discurso de que os cursos oferecidos eram voltados diretamente para os postos de trabalhos a serem criados pelo complexo de fábricas. Sob o ponto de vista do processo de seleção, foi possível constatar a ênfase nas competências em detrimento do nível de escolarização do trabalhador. Ainda, as competências de dimensão social se mostraram centrais para o perfil de trabalhador exigido pelo complexo de fábricas. Conclui-se que a implantação do novo complexo de fábricas na cidade de Três Lagoas obedece à fase de reestruturação produtiva enquanto estratégia contemporânea da gerência da crise do capital.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Giovanni. *O novo (e precário) mundo do trabalho: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo*. São Paulo: Boitempo, 2000.

ANDERSON, Perry. Balanço do neoliberalismo. In: SADER, Emir; GENTILI, Pablo (org.). *Pós-neoliberalismo: As políticas sociais e o estado democrático*. São Paulo: Paz e Terra, 1995. p. 9-23.

ANTUNES Ricardo L. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999. p. 47-59.

FRIGOTTO, Gaudêncio. Educação, crise do trabalho assalariado e do desenvolvimento: teorias em conflito. In: FRIGOTTO, Gaudêncio (org.). *Educação e crise do trabalho: perspectivas de final de século*. 4 ed. Petrópolis: Vozes, 2000a.

_____. O enfoque da dialética materialista histórica na pesquisa educacional. In: FAZENDA, Ivani (org.). **Metodologia da pesquisa educacional**. 6 ed. São Paulo: Cortez, 2000b. p. 71-90.

GOUNET, Thomas. *Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel*. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

KOSIK, Karel. *Dialética do concreto*. 2 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

KUENZER, Acacia Zeneida. Desafios teórico-metodológico da relação trabalho-educação e o papel social da escola. In: FRIGOTTO, Gaudêncio (org.). *Educação e crise do trabalho: perspectivas de final de século*. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

_____. O Ensino Médio agora é para a vida: entre o pretendido, o dito e o feito. *Educação & Sociedade*, [online], Campinas, v. 21, n. 70, abr. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v21n70/a03v2170.pdf>>. Acesso em: 17 mai. 2009.

_____. Da dualidade assumida à dualidade negada: o discurso da flexibilização justifica a inclusão excludente. *Educação & Sociedade*, [online], Campinas, v. 28, n. 100. p. 1153-1178, out. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v28n100/a2428100.pdf>>. Acesso em 17 mai. 2009.

MANFREDI, Silvia Maria. Trabalho, qualificação e competência profissional – das dimensões conceituais e políticas. *Educação & Sociedade*, Campinas, n. 64, set. 1998.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. *A ideologia alemã*. São Paulo: Expressão Popular, 2009.

RAMOS, Marise Nogueira. *A Pedagogia das Competências: autonomia ou adaptação?* São Paulo: Cortez, 2001.

_____. A educação profissional pela Pedagogia das Competências: para além da superfície dos documentos oficiais. *Educação & Sociedade*, [online], Campinas, v. 23, n. 80, set. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v23n80/12939.pdf>>. Acesso em: 17 mai. 2009.

PIRES, Joelma Lúcia Vieira. *Formação por competências: do prescrito ao real*. 2008. 315f. Tese (doutorado em educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2008. Disponível em: <http://libdigi.unicamp.br/document/?code=vtls000438646>. Acesso em: 08 de junho de 2009.

VASAPOLLO, Luciano. *O trabalho atípico e a precariedade*. São Paulo: Expressão Popular, 2005.

VIEGAS, Terezinha Cristina. *O aumento da frota veicular no município de Três Lagoas – MS, no período de 2000 a julho de 2006: análise e diagnóstico dos possíveis impactos ambientais causados*. 2007. 40f. Dissertação (Mestrado em meio ambiente e desenvolvimento regional) – Universidade Para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal – UNIDERP, Três Lagoas, 2007.