

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ENTRE COMPETÊNCIAS E COMPETÊNCIAS:
LIMITES E POSSIBILIDADES NA CONFIGURAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES**

VANESSA REGINA CENEDEZI ZANAROTTI

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ENTRE COMPETÊNCIAS E COMPETÊNCIAS:
LIMITES E POSSIBILIDADES NA CONFIGURAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES**

VANESSA REGINA CENEDEZI ZANAROTTI

Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

**Orientador: Prof. Dr. Júlio César Donadone
Agência Financiadora: CAPES**

**SÃO CARLOS
2005**

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

Z27ec

Zanarotti, Vanessa Regina Cenedezi.

Entre competências e habilidades: limites e possibilidades na configuração das organizações / Vanessa Regina Cenedezi Zanarotti. -- São Carlos : UFSCar, 2006. 119 p.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2005.

1. Administração de pessoal. 2. Competência para melhoria contínua. 3. Qualificação profissional. 4. Perfil profissional. 5. Carreiras - planejamento. I. Título.

CDD: 658.3 (20^a)

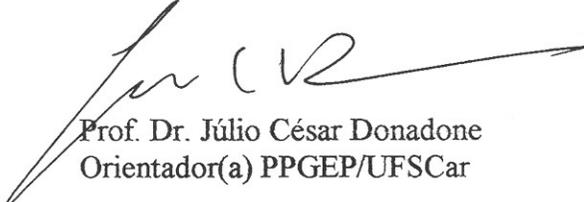


UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
Rod. Washington Luís, Km 235 - CEP 13565-905 - São Carlos - SP - Brasil
Fone/Fax: (016) 3351-8236 / 3351-8237 / 3351-8238 - ramal 232
Email: ppgep@dep.ufscar.br

FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Vanessa Regina Cenedezi Zanarotti

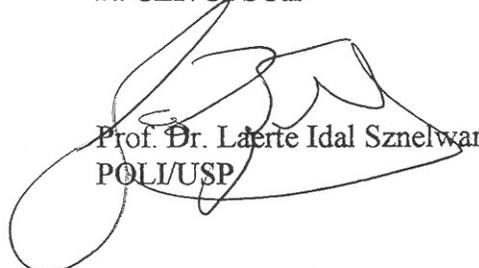
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DEFENDIDA E APROVADA EM 15/12/2005
PELA COMISSÃO JULGADORA:



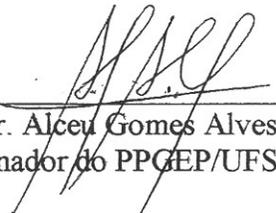
Prof. Dr. Júlio César Donadone
Orientador(a) PPGEP/UFSCar



Prof.ª Dr.ª Alessandra Rachid
PPGEP/UFSCar



Prof. Dr. Laerte Idal Sznelwar
POLI/USP



Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho
Coordenador do PPGEP/UFSCar

DEDICATÓRIA

Podem ser as palavras suficientes para retratar nossos sentimentos ?

Dedico este trabalho, a você, meu querido esposo, que mesmo tendo passado por difíceis momentos, soube olhar a vida e seus obstáculos de frente, alternando-se sempre entre a resignação e a luta para realizar seus maiores ideais. Tornou-se para mim, um verdadeiro exemplo de que viver é muito mais do que a maioria de nós insiste em acreditar, demonstrando-me que as possibilidades são realmente produto da força e do amor que empregamos em cada uma de nossas ações.

AGRADECIMENTOS

Toda etapa quando concluída nos coloca em uma antagônica situação. Ao mesmo tempo em que contemplamos o pouco que conseguimos olhando para o futuro, também olhamos para o passado e inevitavelmente nos perguntamos se teríamos obtido o mesmo êxito, caso não tivéssemos podido contar com o apoio de outras pessoas.

Agradeço,

Ao meu orientador Prof. Dr. Júlio César Donadone, que mesmo estando geograficamente distante em grande parte do tempo dedicado à elaboração desta dissertação, demonstrou estar sempre muito próximo, auxiliando-me apropriada e competentemente em todas às vezes que necessitei. Agradeço especialmente, por induzir-me a avançar sempre além da trivial, ampliando minhas fontes de conhecimento.

À Profa. Dra. Alessandra Rachid, por ter integrado a banca de qualificação, por suas úteis e importantes correções e sugestões, as quais agregaram real valor ao trabalho. Também por servir-me como um “modelo” de competência e dedicação a ser seguido.

Ao Prof. Dr. Laerte Idal Sznelwar, o qual por também ter integrado a banca de qualificação, realizou análises valiosas que tiveram grande importância na configuração final deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Mauro Rocha Cortês, por ter tão gentilmente me apresentado ao analista de RH da Volkswagen, facilitando muito minha aproximação com a empresa.

À fábrica de motores da Volkswagen, que abriu suas portas, recebendo-me sempre com esplêndida atenção, permitindo-me realizar a pesquisa de campo em suas dependências. Em especial ao Vanderson (analista de RH), cuja colaboração foi imprescindível para a obtenção das informações necessárias à realização da pesquisa.

Ao secretário da pós-graduação do DEP, Marco Antônio Bertini, e sua assistente Raquel, pela prestação de serviços burocráticos, sempre realizados muito eficientemente.

Aos amigos, que tornam mais agradável a jornada, especialmente à Sabrina e Sheila, pela amizade, confiança e pelas diversas conversas de desabafo.

À minha família, pais, avós e irmão, que sempre apoiaram-me diante de quaisquer dificuldades. Especialmente a meu pai, por ter me acompanhado tantas vezes e ter me aguardado sempre pacientemente.

À meu esposo, Émerson, pelo amor, compreensão e paciência que me foram dedicados nos momentos mais difíceis, especialmente durante os vários finais de semana, em que as obrigações muitas vezes se sobrepunham aos tão desejados momentos de distração.

À Deus, por ter me permitido experimentar o prazer de conquistar esta etapa, ainda que inicial, tão significativa. Sinto-me imensamente privilegiada e reconheço que muito ainda tenho de fazer para agradecer por tal oportunidade.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Considerações Iniciais	14
1.2 Formulação do Problema e Justificativa	15
1.3 Objetivos	16
1.3.1 Objetivo Gerais	16
1.3.2 Objetivos Específicos	17
1.4 Hipóteses Formuladas	17
1.5 Metodologia	17
1.6 Estrutura do Texto	18
2 COMPREENDENDO OS CONCEITOS DE COMPETÊNCIA E QUALIFICAÇÃO	20
2.1 Mudança de paradigmas e a ascensão dos atributos inerentes ao ser humano	20
2.2 Origem e definição do conceito de Competência	21
2.2.1 O saber-ser	29
2.2.2 Saber-ser: os limites e as conseqüências da individualização	33
2.2.3 A Competência e o controle sobre o trabalhador	38
2.3 O conceito de Qualificação	40
2.4 Valor do Diploma	45
2.5 Experiência e Polivalência	48
2.6 Qualificação, Competência e o departamento de recursos humanos	50
2.7 Competência versus Qualificação: uma breve conclusão	54
3 INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA, REESTRUTURAÇÃO E A COMPETÊNCIA	56
3.1 A importância do setor automobilístico	56

3.2 A consolidação do setor automotivo no Brasil	57
3.2.1 Processo de Reestruturação na indústria automobilística	59
3.3 O processo de descentralização	64
4 VOLKSWAGEN	71
4.1 Histórico da Volkswagen no Brasil	71
4.2 A Volkswagen e a Qualidade	73
4.3 A fábrica de motores de São Carlos	74
4.3.1 A instalação	74
4.3.2 O processo produtivo da planta de São Carlos	77
4.3.3 Informações quanto ao método empregado na pesquisa	79
4.3.4 A formação do quadro de funcionários e o processo seletivo de 1996	84
4.3.5 O processo seletivo de 1998 e as mudanças no perfil profissional	85
4.4 Análise dos dados pesquisados e a influência das ações organizacionais	87
4.5 Treinamentos	99
4.6 As greves	101
4.7 A relação da fábrica com o conceito de Competência	103
5 CONCLUSÃO	105
REFERÊNCIAS	108
APÊNDICE A	115
APÊNCIDE B	116
ANEXO A	117
ANEXO B	118
ANEXO C	119

LISTA DE QUADROS

QUADRO 2.6.1 - Etapas das Mudanças e Transformações na Área de RH	51
QUADRO 3.3.1 - Localização das plantas automobilísticas em território brasileiro	66
QUADRO 4.1.1 - Principais diferenças existentes entre as cinco fábricas da Volkswagen localizadas no Brasil	72
QUADRO 4.4.1 - Principais diferenças apontadas pelos funcionários entre as fábricas de São Carlos e São Bernardo do Campo antes das reivindicações	88

LISTA DE TABELAS

TABELA 3.3.1 - Nível de carga tributária brasileira em relação aos países desenvolvidos	66
TABELA 4.4.1 - Principais motivos que acarretam insatisfação (apontados pelos funcionários)	91
TABELA 4.4.2 - Motivos que justificam o desejo de sair da empresa	94

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 2.2.1 - Elementos do mundo do trabalho contemporâneo (segundo a interpretação de Zarifian)	24
FIGURA 2.2.2 - Competências como fonte de valor	25
FIGURA 2.2.3- A relação entre conhecimento e competência	26
FIGURA 2.2.4 - Aspectos que fundamentam o conceito de Competência	27
FIGURA 4.3.2.1 - Seqüência básica de operações da produção de motores	77
FIGURA 4.3.3.1 - Distribuição percentual dos entrevistados por cargo	82
FIGURA 4.3.3.2 - Distribuição percentual dos cargos analisados antes das promoções	83
FIGURA 4.3.3.3 - Hierarquia da Produção e variação na faixa salarial	83
FIGURA 4.3.5.1 - Principais diferenças existentes entre os processos seletivos realizados em 1996 e 1998	86
FIGURA 4.4.1 - Idade de ingresso dos funcionários em 1998	89
FIGURA 4.4.2 - Experiência apresentadas pelo grupo selecionado em 1998	90
FIGURA 4.4.3 - Formação profissional dos ingressantes em 1998	90
FIGURA 4.4.4 - Idade (funcionários que objetivam sair da Volkswagen)	95
FIGURA 4.4.5 - Estado civil (funcionários que objetivam sair da Volkswagen)	95
FIGURA 4.4.6 - Formação educacional (funcionários que objetivam sair da Volkswagen).....	95
FIGURA 4.4.7 - Oportunidades de promoção já experimentadas (funcionários que objetivam sair da Volkswagen)	96
FIGURA 4.4.8 - Formação educacional dos funcionários promovidos ingressantes em 1998	96
FIGURA 4.4.9 - Idade dos funcionários promovidos ingressantes em 1998	97

FIGURA 4.4.10 - Sentimento de reconhecimento dos funcionários promovidos ingressantes em 1998	97
FIGURA 4.4.11 - Objetivo profissional dos funcionários promovidos ingressantes em 1998	98
FIGURA 4.4.12 - Progressão no nível de qualificação formal dos trabalhadores ingressantes em 1998	99
FIGURA 5.1 - Principais mudanças observadas quanto ao perfil profissional demandado pela fábrica de motores da Volkswagen	107

LISTA DE SIGLAS, SÍMBOLOS E ABREVIATURAS

ABC	relativo à região do ABC paulista (Santo André, São Caetano e São Bernardo do Campo)
ANFAVEA	Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
CNC	<i>Computer numerical control</i>
CUT	Central Única de Trabalhadores
EUA	Estados Unidos da América
GM	General Motors
IPTU	Imposto Predial e Territorial Urbano
ISS	Imposto sobre Serviços
JIT	<i>Just-in-time</i>
LP	<i>Lean Production</i>
Mercosul	Mercado Comum do Sul
MTb	Ministério do Trabalho e Emprego
MTC	<i>Materials Technological Center</i>
PCP	Planejamento e Controle da Produção
PLR	Participação nos lucros e resultados
PSA	Grupo Peugeot-Citröen
RH	Recursos Humanos
SEADE	Sistema Estadual de Análise de Dados
SEFOR	Secretaria de Formação e Desenvolvimento Profissional
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos
USP	Universidade de São Paulo

RESUMO

Este trabalho analisa a emergência do conceito de Competência e suas implicações para a gestão dos trabalhadores nas organizações, inclusive considerando a discussão existente em torno da necessidade de substituir o conceito de Qualificação pelo de Competência, na tentativa de melhor apreender os complexos aspectos inerentes ao contexto contemporâneo. Para tanto, foram realizadas uma pesquisa bibliográfica relacionada ao tema e uma pesquisa de campo.

A partir da configuração de um cenário mais dinâmico em torno das organizações, resultante principalmente do processo de avanço tecnológico, com efeito na evolução da sociedade, emergem necessidades de adaptação que demandam ações de reestruturação de âmbito administrativo e produtivo, as quais influenciam, sobretudo, na gestão dos recursos humanos.

Partindo-se da observação da alta rotatividade de funcionários ocorrida na fábrica de motores da Volkswagen localizada na cidade de São Carlos, entrevistas foram realizadas objetivando identificar os parâmetros que regem as políticas de gestão de pessoal praticadas nesta organização, os fatores que contribuem para a construção da expectativa de carreira, bem como analisar a evolução do perfil profissional demandado em resposta à rotatividade observada.

Vários aspectos inerentes à lógica da Competência foram implicitamente identificados no ambiente organizacional estudado, os quais influenciam nas políticas de gestão de pessoal, na construção e frustração relativas a expectativa de carreira e nos aspectos que compõem os perfis profissionais demandados. Além disso, fica claro que a abordagem da Competência está vigente atualmente, e também que a transição por que passa a empresa desde sua implantação, culminando na maior estabilização de sua estrutura, representa um elemento fundamental nas expectativas e oportunidades geradas em tal ambiente.

Palavras-chave: competência, qualificação, perfil profissional, expectativa de carreira

ABSTRACT

This work analyses the emergence of Competence concept and its implications for workers management on organizations, included considering the existent discussion about the necessity of substituting the Qualification concept for the Competence one, on attempt of making a better apprehension about the complexes aspects inherent to contemporary set. For that, were realized a bibliographic research related to the theme and a field research.

Through configuration of a more dynamic set around organizations, resulting mainly of the tecnology advance process, with effect in the society evolution, emerge adaptation needs that demand reestructuration actions of administrative and productive ambit, which one influence, over all, on humans resources management.

From observation of high workers rotation number that occurred in the Volkswagen motors plant on, located in São Carlos city, interviews were realized with the target of identifying the criterions that govern the personnel management politics practiced on this organization, the factors that contribute to the construction of career expectancy and analysing the professional skyline evolution demanded as a response to observed workers rotation.

Several aspects inherent to Competence logic were implicitament identified on studied organizational surrounding, which ones influence on the politics of personnel management, on construction and frustration related to career expectance and on aspects that compose the professional skylines demanded. Besides, it is evident that the Competence approach is actually in vigour, and too that transition through enterprise pass since its implantation, culminating on bigger stabilization of its strucutre, represents a fundamental element on expectations and oportunities generated in such surrounding.

Key-words: competence, qualification, professional skyline, career expectance

1 INTRODUÇÃO

1.1 Considerações Iniciais

Como afirma CASTELLS (1999), um novo mundo tomou forma no fim do milênio. É inegável a importância da evolução tecnológica para a constituição dessa nova sociedade informacional global, a denominada “sociedade da informação”, que transpôs barreiras a fim de gozar as vantagens de cada parte do globo.

Antes os recursos de ponta tinham como enfoque a substituição do trabalho manual, hoje cada vez mais servem de apoio ao trabalho intelectual. Diante desta nova era, na qual o recurso humano emerge com força intensa, devido principalmente, à sua capacidade de adaptar-se às ágeis e contínuas mudanças, e até de ser o protagonista delas, o trabalho intelectual torna-se mais freqüente que o manual e a criatividade mais importante do que a simples execução de tarefas, como nas tarefas realizadas repetidamente na linha de montagem, daí a necessidade de se desenvolver novas competências.

Diante de um cenário marcado, sobretudo, pela busca de flexibilidade das empresas e mudanças na gestão de recursos humanos, com vistas a possibilitar a integração entre os trabalhadores e os interesses do capital, à obtenção de maior eficiência, qualidade e melhoria de performance, requisitos indispensáveis para a sobrevivência no ambiente organizacional que se instaura, emerge a teoria da Competência em meados dos anos 80, apresentada como um conceito mais abrangente que o da Qualificação e apto a substituí-la por ser considerado por alguns como mais propício para se referenciar ao panorama que reproduz o ambiente produtivo contemporâneo.

Além disso, a contração massiva dos empregos, os avanços tecnológicos acelerados na produção e na informação, a grande concorrência profissional e organizacional, a flexibilização das estruturas das empresas acentuadas pelo declínio das organizações profissionais e das políticas salariais (INVERNIZZI, 2000a) e (LIVINGSTONE, 2002), favorecem a sua ascensão como um modelo¹ “ajustado” às necessidades de competitividade capitalista predominantes.

¹ Os modelos são importantes na difusão e institucionalização de práticas organizacionais, no entanto, são abstratos, por representarem a eficiência relativa a determinadas situações de

Admitindo-se então que as duas últimas décadas foram marcadas por amplas mudanças, como mencionado acima, as quais dentre diversas conseqüências também propiciaram a maior valorização do recurso humano, como um requisito indispensável para alavancar as possibilidades de competitividade organizacional, este trabalho está concentrado na emergência do conceito da Competência e nas suas implicações para a gestão dos trabalhadores nas organizações.

O atual paradigma produtivo e organizacional, juntamente com os principais aspectos conjunturais como desemprego, competitividade, inovação tecnológica, flexibilização produtiva, agilidade na tomada de decisão, dentre outros, são tomados como ponto de partida no intuito de se justificar a ascensão da Competência bem como de diferenciá-la do conceito de Qualificação.

A ascensão, as divergentes interpretações e as conseqüências inerentes ao conceito da Competência serão abordadas através de pesquisa bibliográfica. Para complementar e enriquecer a abordagem do assunto, uma pesquisa de campo foi realizada na fábrica de motores da Volkswagen, instalada no município de São Carlos (interior de São Paulo), a fim de retratar as principais inovações relacionadas à gestão dos trabalhadores, introduzidas em função do amplo processo de reestruturação que tem afetado a indústria automobilística, resultando em escolhas organizacionais e na contemplação de determinados perfis de trabalhadores. As conseqüências destas escolhas, também serão analisadas, devido à possibilidade de haver inconformidade entre as lógicas de reestruturação adotadas e o ambiente de trabalho instaurado e respaldado pela cultura organizacional.

1.2 Formulação do Problema e Justificativa

Os primeiros anos posteriores à instalação da fábrica de motores da Volkswagen no município de São Carlos foram marcados por um alto índice de demissões voluntárias. Dos funcionários admitidos em 1996, no início da planta, mais de 50% já não faz parte do quadro funcional. Em 1998, foram admitidos exatamente 174 funcionários, dentre os quais 98 também já não fazem parte do quadro funcional atual.

trabalho específicas em função da particularidade ambiental a qual se integram (ZILBOVÍCIUS, 1999).

Este fato causa curiosidade a medida em que a região, apesar de sediar um importante parque industrial, composto por outras empresas metalúrgicas de grande porte, não tem apresentado grandes possibilidades de re-inserção profissional, este fato é observado, por exemplo, através de dados obtidos na própria Volkswagen, que recebe vários curriculuns de ex-funcionários, os quais, em sua maioria, deixaram a empresa há mais de dois anos e continuam desempregados.

Considerando-se ainda que a Volkswagen, sendo uma empresa multinacional, potencialmente apresentaria maiores possibilidades de carreira com progressão vertical e oferta variada de benefícios, em relação a outras empresas já presentes na região, parece ser de fundamental importância entender os fatores que ocasionaram a alta rotatividade que abarcou a organização entre os anos de 1996 e 2000 principalmente.

A fábrica de motores da Volkswagen em São Carlos foi determinada como campo de pesquisa dada a grande amplitude de reestruturações que tem atingido o setor automobilístico, com vistas a maximizar sua capacidade competitiva. No entanto, a identificação de problemas que a mesma tem enfrentado com os trabalhadores, como no caso da rotatividade mencionada acima, e a maior possibilidade de absorção das modernas técnicas de gestão operacional e administrativa em virtude da pouca idade do empreendimento, desempenharam papel fundamental na escolha da empresa.

Neste sentido, admitindo-se que o processo de trabalho tomou novas formas e novo sentido na linha de produção e que as possibilidades de progressão hierárquica foram amplamente reduzidas em função da reestruturação baseada nas técnicas japonesas, que por meio da introdução da polivalência e da maior autonomia, diminuem a necessidade em termos de quantidade de trabalhadores, favorecendo a prática das estratégias de “enxugamento”, a identificação dos critérios de gestão do recurso humano, quanto ao seu fundamento, se regidos pela noção da Qualificação ou da Competência, representam importância fundamental na justificação das demissões, dada a necessidade de que os mesmos estejam alinhados tanto com a cultura e ambiente interno quanto externo à organização.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivos Gerais

Como objetivos gerais, pretende-se entender o processo de gestão dos recursos humanos nesta fábrica, a partir da identificação da lógica que o norteia (Competência ou Qualificação), em relação às demandas do ambiente organizacional, as quais também emergem como resultantes de uma evolução conceitual que fundamenta as ações de reestruturação. Uma questão fundamenta esta compreensão: Qual a relação existente entre os requisitos solicitados à mão-de-obra e a ascensão de novos conceitos administrativos e produtivos, inclusive os relacionados à lógica Competência ?

1.3.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos foram determinados os que seguem:

- identificar quais conceitos fundamentam as práticas de gestão de pessoal: Qualificação ou Competência, a fim de se relacionar a noção adotada, com a rotatividade da mão-de-obra, com as reestruturações que afetaram o setor na última década, e com as condições de negociação existentes dentro das fábricas;

- entender como se constrói a expectativa de carreira nestas novas plantas. Para tanto, pretende-se investigar qual a expectativa inicial, qual a avaliação dos trabalhadores quanto ao seu cumprimento e quais os motivos que teriam contribuído para a saída dos outros, resultando na rotatividade mencionada;

- verificar a evolução quanto às exigências de seleção dos trabalhadores a partir da constatação das demissões espontâneas.

1.4 Hipóteses Formuladas

Hipótese 1 – o conceito de Competência tem fundamentado a gestão de pessoal, por ser considerado mais amplo e adaptável aos ambientes organizacionais contemporâneos, que em sua maioria sofreram reestruturações.

Hipótese 2 – a rotatividade ocorreu em função da inadequação existente entre as práticas de gerenciamento de pessoas e o ambiente organizacional e estrutura instaurados.

1.5 Metodologia

Inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica, método apreciado por MARCONI & LAKATOS (1999), por sua possibilidade de produzir enfoques e

abordagens e interpretações sem precedentes, ainda que se resuma numa pesquisa de dados inseridos em publicações datadas de um período anterior.

A revisão bibliográfica está concentrada nos seguintes aspectos:

- a definição do conceito de Competência e o processo que viabilizou sua emergência;
- os efeitos causados para os trabalhadores e o que traz de novo com relação ao conceito de Qualificação;
- os principais fatores que marcam o processo evolutivo da indústria automobilística, enfatizando a intensificação do processo de reestruturação e descentralização, mudanças que marcaram o setor na última década.

Além da pesquisa bibliográfica, também foi realizada a pesquisa de campo, que, nas palavras de FACHIN:

“é a que se realiza com o fato social situado em seu contexto natural, ou seja, em seu campo ou habitat, sem nenhuma alteração imposta pelo pesquisador” (FACHIN, 1997, p. 159).

Na pesquisa de campo foram utilizadas entrevistas² semi-estruturadas com os trabalhadores da base da hierarquia (montadores, mecânicos, monitores, etc), com os líderes, com o analista de Recursos Humanos e com o gerente de Recursos Humanos da empresa.

Nas entrevistas, foram analisadas, basicamente, a qualificação formal antes e depois do ingresso na Volkswagen, a expectativa inicial dos trabalhadores relacionada à carreira, seu cumprimento e o nível de satisfação e a expectativa futura em relação à tendência de reestruturação e ao processo de enxugamento. Além disso, os aspectos pessoais também são considerados no sentido de conduzir determinados comportamentos, que dependendo das circunstâncias podem apresentar-se como apropriados ou não à organização. Os Apêndices A e B trazem os roteiros básicos das entrevistas realizadas.

1.6 Estrutura do Texto

² De acordo com BOURDIEU (1997), a entrevista pode ser considerada um exercício espiritual, no qual deve ser objetivado o esquecimento de si mesmo, de modo que se “lance” sobre os outros um olhar sem limites e sem pré-conceitos.

O texto foi dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo é composto pela Introdução, do qual esta seção é parte integrante, que descreve principalmente a relação existente entre as mudanças e reestruturações empreitadas pelas organizações, na tentativa de conformarem-se ao ambiente e os objetivos e hipóteses formulados para a pesquisa de campo realizada.

O segundo capítulo foi dedicado à definição do conceito de Competência e dos aspectos inerentes a ela, como o apelo à subjetividade, à individualização e à socialização, conceitos divergentes, mas que coexistem nesta lógica, bem como à apresentação dos principais aspectos ligados ao conceito de Qualificação, enfatizando-se a tentativa de se diferenciar os dois conceitos e as proposições existentes em torno da substituição do conceito de Qualificação pelo de Competência.

No terceiro capítulo, são retratadas as principais reestruturações postas em prática na indústria automobilística e sua evolução, com destaque para o movimento de descentralização, que as empresas do setor têm realizado nos últimos anos.

Na seqüência, é apresentado o quarto capítulo, no qual há uma sucinta análise histórica da Volkswagen e suas principais realizações no Brasil. A partir de tal análise, é descrita a fábrica de motores de São Carlos, seus métodos de gestão e seleção de funcionários, além dos “achados da pesquisa”.

No quinto e último capítulo encontram-se as considerações finais, cujo registro refere-se principalmente a identificação de aspectos relacionados à adoção do conceito de Qualificação e Competência e as observações relativas à pesquisa de campo de modo a atender aos objetivos definidos para a pesquisa, neste caso inclusive, confirmando-se as hipóteses.

2 COMPREENDENDO OS CONCEITOS DE COMPETÊNCIA E QUALIFICAÇÃO

2.1 Mudança de paradigmas e a ascensão dos atributos inerentes ao ser humano

De acordo com SAINSALEU (2001), na virada dos anos 70 e 80, a questão das empresas prevaleceu sobre a questão da organização, ou seja, a mobilização de capacidades de cooperação e iniciativa, inerentes ao ser-humano e imprescindíveis para o funcionamento das empresas, emergiu como um fator fundamental para assegurar qualidade e desempenho, em contraposição à pura crença na organização do trabalho.

Neste cenário, vários setores industriais experimentaram mudanças importantes em seu processo produtivo e administrativo para conformarem-se e responderem às forças ambientais (KANTER et al., 1992), e novos modelos de gestão do trabalho e de ação gerencial passaram a vigorar, abordando uma dimensão mais participativa, interpretada, como um importante meio de estruturar os objetivos de competitividade (CASTRO et al., 1997), (SAINSALEU, 2001) e (HOFFMAN & KAPLINSKY, 1988). Em se tratando de administração participativa, CASTEL (1998) afirma que ela exige a mobilidade de competências técnicas, mas também sociais e culturais.

Segundo PAIVA (1997), desde a metade dos anos 80, constata-se uma crescente tendência à reintegração de tarefas. Tal fenômeno tem ocorrido simultaneamente à retração das formas tayloristas de organização do trabalho³, fato observado pela crescente incorporação do trabalho intelectual ao trabalho anteriormente visto como puramente manual. Nas palavras de ZARIFIAN (2001):

“o conceito de trabalho retorna ao trabalhador. Não se pode mais separá-los. O trabalho é a ação competente do indivíduo diante de uma situação de evento” (ZARIFIAN, 2001, p. 42).

O conhecimento é apontado como centro da economia, visto como “elemento chave da produtividade, da capacidade de competição e da realização econômica”, como já indicava DRUCKER (1981), resultando em programas de modernização administrativa e gerencial, que no Brasil apenas começam a tornar

³ O taylorismo é frequentemente mencionado pelos efeitos nocivos causados ao trabalhador, que perdeu sua habilidade profissional, devido a três fatores principais: a segmentação das tarefas, o seu conseqüente empobrecimento em termos de exigibilidade e a perda de autonomia do trabalhador que deixa de planejar e controlar o ritmo de trabalho (DUBAR, 1998).

realidade no fim da década de 90, apesar de terem sido iniciados na década anterior. Estes programas afetam profundamente a estratégia organizacional que passa a demandar trabalhadores capazes de realizar um serviço integrado ao mesmo tempo em que são responsabilizados pelo planejamento do mesmo.

Desta forma, a qualificação profissional emerge como um importante elemento na composição dos fatores que regem a competitividade dos países, organizações e dos indivíduos, como aponta ARRUDA (2000), mas mesmo com a valorização dos atributos possuídos pelas pessoas, o *downsizing* não deixa de ser praticado como uma das mais importantes estratégias.

Para tanto, o departamento de Recursos Humanos ganha um novo enfoque, uma outra orientação, trazendo à tona uma nova agenda de preocupações, objetivos, interesses e ações (WOOD JÚNIOR et al., 1999), a fim de se adequar às demandas emergentes.

A lógica Competência sustenta todas as transformações advindas destes novos paradigmas e o domínio da competência, seja sob o conceito de competência profissional ou organizacional, no último caso tomada como um instrumento estratégico, é entendido como um modo de gerar poder e posicionamento privilegiado no mercado (HAMEL & PRAHALAD, 1995). Isto não impede que se configure uma disputa em torno dos conceitos de Qualificação e Competência.

2.2 Origem e definição do conceito de Competência

Foi em meados dos anos 80 que a temática da competência começou a surgir nas empresas e a receber a atenção de pesquisadores⁴ (ZARIFIAN, 2001), (MERTENS, 1999), (STROOBANTS, 1999), (ROJAS, 1999) e (JEANNOT, 2002). Oriunda do discurso empresarial francês nos últimos anos, que produziu importantes mudanças na organização do trabalho e na gestão de pessoal⁵ (ROPÉ, 2003), (ZARIFIAN, 1999) e (TANGUY, 2001) e retomada por economistas e sociólogos, é

⁴ No Brasil, a noção de competência, passou a ser incorporada aos discursos públicos (relacionados ao trabalho e à educação) e empresariais, nos anos 90, mas já era conhecida desde os anos 70, pelas ciências humanas, campos das ciências de cognição e da lingüística (BASTOS & MANFREDI, 1998).

⁵ Segundo COLE (2000), as mudanças econômicas globais tem forçado uma radical reconfiguração do modelo francês de gerenciamento macro-econômico. Diferente do caso do sistema educacional, no qual o gerenciamento é inteiramente consistente com as tradições nacionais.

uma noção ainda bastante imprecisa como afirmam SCHWARTZ (1998) e HIRATA (1996) e surgiu em virtude da necessidade de avaliar e classificar novos conhecimentos e habilidades requeridas pelas atuais situações de trabalho, marcadas pelo imprevisto e que demandam capacidade de articular-se em função de uma crescente complexidade (FLEURY, 2002).

Para FERRETTI (2004), a competência ganha destaque na França por ser atribuída à dissociação entre o sistema escolar e a prática das empresas. Outros autores como ZARIFIAN (2001), RESENDE (2000) e SCHWARTZ (1998), justificam sua relevância nos últimos tempos, em função de sua interpretação como sendo um conceito mais amplo e coerente com a flexibilidade do ambiente organizacional e das condições de trabalho atuais, que privilegiam outros aspectos da qualificação e sendo portando adotado como um substituto ao termo qualificação, tido por estes autores, como um conceito estático e estreito, centrado no posto de trabalho.

O acordo A CAP 2000⁶ assinado em dezembro de 1990, na França, decorrente da crise da empresa siderúrgica, impossibilitada de oferecer mobilidade e desenvolvimento profissional, representa a ruptura com o parâmetro anterior (de qualificação), que evolui da lógica do posto de trabalho para a lógica da competência, favorecendo uma nova construção da qualificação (ZARIFIAN, 2001) e (SILVA, 2002)⁷. O acordo não representa um progresso particularmente significativo no que concerne a definição da competência do indivíduo, como aponta SILVA (2002), no entanto, tem um impacto considerável na medida em que demonstra claramente a necessidade de sair da lógica do posto de trabalho, impondo uma mudança radical na maneira de determinar a classificação e a carreira dos indivíduos (TANGUY, 2001) e ROPÉ (2003). Na interpretação de ZARIFIAN (2001) com relação ao acordo, a referência a um “saber-fazer”, avaliado em situação profissional real, permitiu associar a competência a requisitos precisos e práticos da empresa.

Para RESENDE (2000), a importância que tem sido dada ao atributo organizacional “competência” transforma a questão em fenômeno e em era ou

⁶ ZARIFIAN (2001) apresenta as particularidades do acordo em seu livro: *Objetivo Competência por uma nova lógica*, no capítulo 4: *Competência, desempenhos e organização*.

⁷ Para SILVA (2002), o acordo A CAP 2000 pode ser considerado o marco na tematização da competência no interior da relação capital e trabalho.

movimento, dada sua característica evolucionista, expansionista e durável, capaz de absorver as inovações mais contemporâneas. FLEURY & FLEURY (2001) afirmam que ela apenas tem fundamento se apreendida no contexto de transformações que circundam o mundo do trabalho e a sociedade, caso contrário, não passa de um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda estruturada sob os princípios do taylorismo-fordismo.

Não há unanimidade na definição do termo Competência. Ainda que a maioria delas se detenham no triângulo habilidades, conhecimentos e atitudes, é impossível determinar uma significação exclusiva para o termo que além de estar presente em distintos contextos, deriva de interpretações individuais.

Dentre as diversas abordagens que emergem com tal intuito, grande parte delas tem implícita a idéia do “evento”, por ser completamente condizente com o atual momento, marcado pela imprevisibilidade e instabilidade. A idéia de “evento” foi apropriadamente abordada por ZARIFIAN (2001), que o definiu da seguinte maneira:

“entende-se por evento, o que ocorre de maneira parcialmente imprevista, inesperada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, superando a capacidade da máquina de assegurar sua autoregulação”(ZARIFIAN, 2001, p. 41).

Assim, para ZARIFIAN (2001), as principais mutações, ocorridas no mundo do trabalho e que justificam a emergência do que o autor denomina modelo de competências podem ser resumidas em três fatores principalmente:

a) a noção de incidente ou evento que, como explicado acima, apreende as “imprevisibilidades” ocorridas no ambiente interno e externo à organização. O autor salienta ainda que a capacidade dos assalariados em tomar iniciativa e ter responsabilidade diante de tais situações representa a originalidade da lógica competência;

b) a comunicação, que ganha uma interpretação diferente da era clássica, ou seja, deixa de ser vista como meio de transmissão de ordens ou instruções unicamente e passa a ser destacada por proporcionar a troca de informações, com o intuito de se agregar valor aos processos administrativos ou produtivos;

c) a emergência do conceito de serviço, que ascende nos anos 90, e se expande no ambiente organizacional interno e externo, ou seja, a organização não apenas volta-se a maximizar sua gama de serviços a serem oferecidos ao cliente externo,

como também compreende a importância e a necessidade de assistir e atender eficientemente o cliente interno.

Portanto, a combinação deste três fatores representaria as principais mudanças ensejadas ao ambiente organizacional, como mostra a figura 2.2.1 que segue:

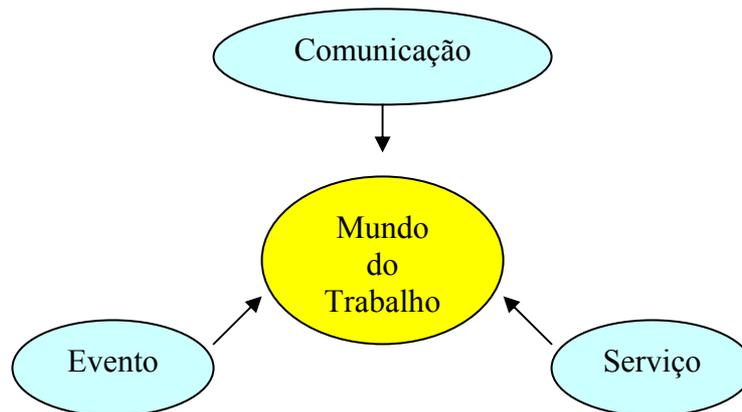


FIGURA 2.2.1 – Elementos do mundo do trabalho contemporâneo (segundo a interpretação de Zarifian)

A interpretação do ambiente organizacional a partir da combinação destes três fatores, que o caracterizam como contemporâneo, está no cerne das explicações que buscam justificar a emergência da competência e nas tentativas de defini-la. Para FLEURY & FLEURY (2001), por exemplo, a formação da competência depende da existência de situações profissionais que demandem, desenvolvam e consolidem conhecimentos e habilidades, ou seja, seguindo tal linha de raciocínio, a competência seria o produto de tais demandas produzidas na atividade de trabalho e, portanto, não poderia ser identificada antes da exposição do indivíduo a determinado ambiente que a solicitasse. Esta solicitação emergiria em virtude da ocorrência dos eventos, ensejando as necessidades de comunicação e de prestação de serviço de qualidade, tanto ao cliente interno quanto ao cliente externo. ROPÉ (2003) também associa a competência a realizações, que ocorrem em situações determinadas, salientando que a mesma apenas pode ser identificada, medida e apreciada através da tarefa.

FLEURY (2000) define o conceito de competência como:

“um conjunto de habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam maximizar a performance, acreditando-se que as melhores performances estão fundamentadas na inteligência e na personalidade das pessoas.

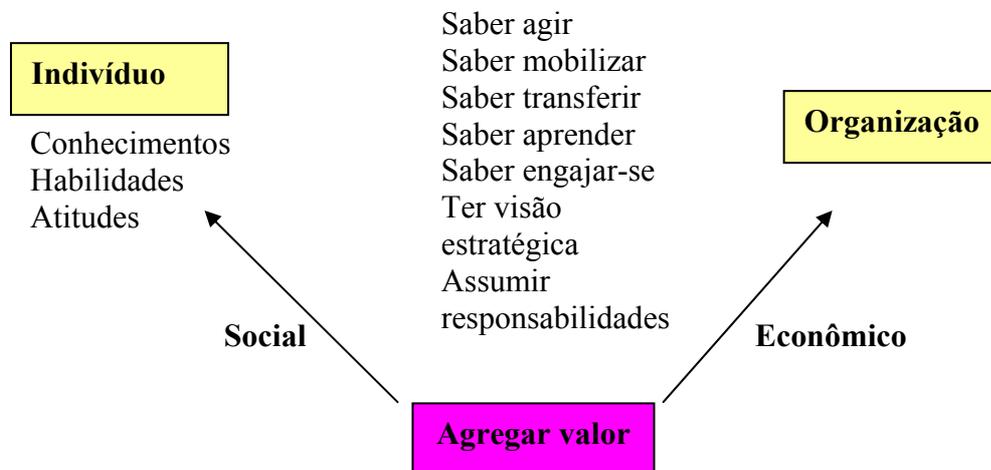
Em outras palavras, a competência é percebida como um estoque de recursos que o indivíduo detém” (FLEURY, 2002, p. 56).

Na interpretação de ZARIFIAN (1999):

“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, *know how*, experiências e comportamentos que se exercem em determinado contexto; é constatada por sua aplicabilidade em situação profissional e é validada a partir dela” (ZARIFIAN, 1999, p. 35).

Para WOOD JÚNIOR (1999), remunerar com base nas competências trata-se de voltar-se ao trabalho de profissionais e executivos, o qual seria principalmente caracterizado, pela variedade, abstração, incerteza e criatividade.

De qualquer maneira, “as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para os indivíduos”, nas palavras de FLEURY & FLEURY (2001). A figura 2.2.2, mostra esta relação:



Fonte: adaptado de FLEURY & FLEURY (2001, p. 211)

FIGURA 2.2.2 – Competências como fonte de valor

O que é de fato diferente na competência, é que não basta a posse de um saber, mas sim sua utilização efetiva com base na iniciativa e na previsão de suas conseqüências diretas (ZARIFIAN, 2001), ou seja, ainda que a autonomia de ação, seja oriunda da competência técnica, ela deve ser analisada também com base nos efeitos que pode produzir. Assim, como apontam DUTRA et al. (2000), o processo de geração de objetivos estratégicos, tem como *input* os conhecimentos, habilidades e atitudes,

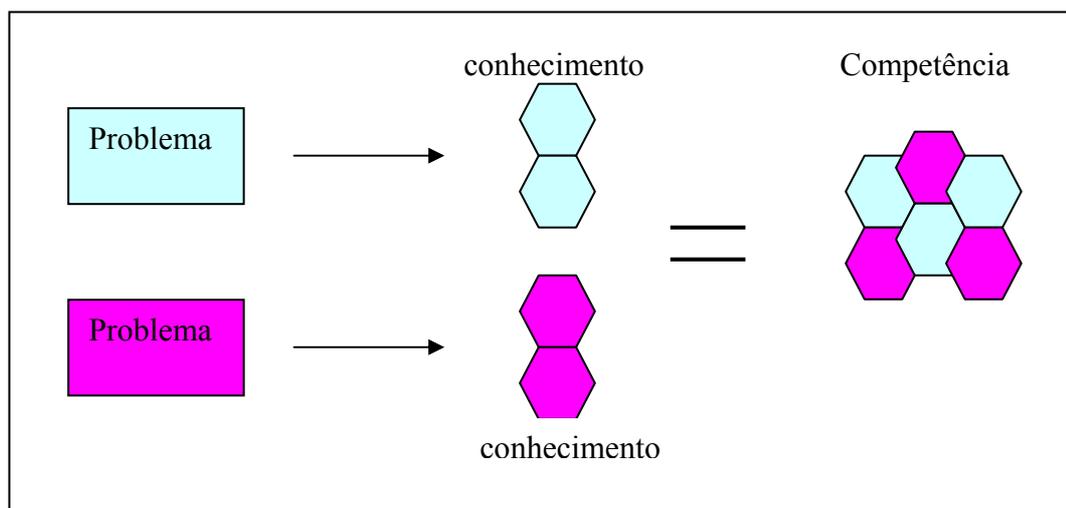
respaldados pelo conceito de competência e como *output*, os próprios resultados esperados. Na interpretação de RIBEIRO et al. (2003), a competência quando tomada como insumo (*input*), relaciona-se com a remuneração funcional, e quando tomada como produto (*output*), assemelha-se ao modelo de remuneração por resultados.

Também haveria, inerente ao conceito, um certo estímulo à atitude para novas aprendizagens e criatividade para o enfrentamento de imprevistos (BASTOS & MANFREDI, 1998), conferindo-o um caráter progressista, ou seja, a busca do conhecimento e seu desenvolvimento contínuo, são o que proveriam a ação competente do indivíduo diante das mais distintas conjunturas, idéia a qual se atribuiu o termo “plasticidade”. Sob o mesmo argumento, para TANGUY (2001), a competência parece construir-se mais como uma propriedade instável que deve ser sempre submetida, efetivada e validada dentro e fora do exercício do trabalho.

MUÑOZ-SECA (1998), interpreta a competência relacionando-a diretamente com o conhecimento, onde segundo a autora:

“if knowledge is the result solving, a competence can be defined as structured combination of a set of knowledges. More precisely, a competence is the organized cluster of knowledges that allows the solution of a related set of composite problem” (MUÑOZ-SECA, 1998).

A figura 2.2.3 refere-se a definição descrita acima.



Fonte: adaptado de MUÑOZ-SECA (1998).

FIGURA 2.2.3 – A relação entre conhecimento e competência

Independente de ser interpretado como uma complementação ao conceito da qualificação ou como um novo modelo/padrão que emerge para atender aos requisitos dos processos pós-fordistas não tratados pela noção anterior, a partir de abordagem da competência, o profissional competente passa a ser visto com produto de uma tríplice análise, como mostra a figura 2.2.4 abaixo:

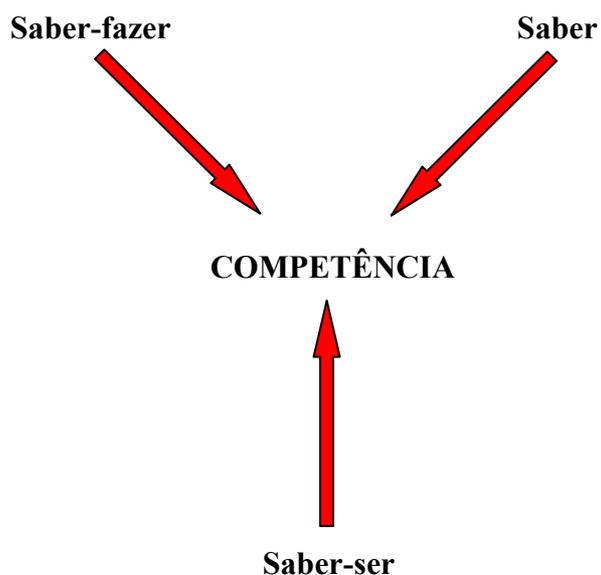


FIGURA 2.2.4 – Aspectos que fundamentam o conceito de Competência

- o saber, relacionado ao conhecimento técnico e científico;
- o saber-fazer, vinculado à idéia de conhecimento tácito, ou seja, a capacidade de articular o conhecimento possuído nas situações concretas de trabalho;
- o saber-ser, ligado à consideração e interpretação dos traços de personalidade e comportamentais, como, envolvimento, responsabilidade, disponibilidade, dentre outros (INVERNIZZI, 2000a) e (ZARIFIAN, 2001).

MANFREDI (1998, p.10), menciona ainda o “saber-agir”, como sinônimo do termo “saber”, que ela associa à exigência de intervenção ou tomada de decisão diante dos eventos, ou seja, à prática no trabalho.

Outra terminologia é empregada por MUÑOZ-SECA (1998), quem diferencia três categorias distintas de competência:

- *domain competencies*, as competências que se relacionam à performance das tarefas;

- *task competencies*, as competências específicas necessárias para realizar a tarefa;

- *inference competencies*, as competências requeridas para estruturar o processo de geração do conhecimento.

Enfim, são levadas em conta além do conhecimento técnico e da experiência, também as habilidades e atitudes, refletidas no comportamento, imprescindíveis para o êxito num ambiente de trabalho repleto de contingências e imprevisibilidades⁸. Passam a ser apreciadas, portanto, a capacidade de aprender, as habilidades emocionais, pessoais, intuitivas, a gestão pessoal, bem como atitudes como a iniciativa e conduta adequadas no ambiente de trabalho que agregariam valor ao indivíduo enquanto profissional (KANAANE, 1995) e (MATOS, 1993).

Para LEITE & RIZEK (1997), as principais características que marcam a competência são o controle que se dá por meio dos objetivos e resultados, com a substituição da prescrição pela flexibilidade, demandando aspectos subjetivos e também pelo recrutamento, seleção, remuneração e promoção, realizados com base nas competências, as quais se deslocam da análise do posto de trabalho para a análise do indivíduo.

O elemento “comportamento” sendo o centro da subjetividade, passa a ser apreendido a fim de prover uma base de conhecimento que fundamente a valorização das diferenças individuais, que variam em níveis de produtividade e habilidade, talento, propensão para se alcançar resultados de qualidade, preferências em termos de liderança, *empowerment*, envolvimento, dentre outros aspectos (DUBRIN, 2003).

Segundo BERGAMINI (1982), duas variáveis afetam o comportamento:

- a variável de ordem individual – bagagem inata e as experiências adquiridas ao longo da vida;

- a variável de ordem ambiental – os eventos extrínsecos ao indivíduo, grupo social, cultura, fatores do meio físico, dentre outros.

Em suma, o grande tema a ser apreendido pela lógica da competência reside na porção, sobretudo de imprevisto que retrata os ambientes profissionais. No que

⁸ DUBRIN (2003), divide estas habilidades apropriadas à contemporaneidade em suaves (habilidades interpessoais) e sólidas (habilidades técnicas).

tange à imprevisibilidade, certamente ela impõe uma capacidade de articulação de saberes e conhecimentos técnicos ou tácitos, por parte dos trabalhadores, nunca antes requeridos tão amplamente. Desse modo, poderíamos concluir que a ascensão do conceito seria mais adequadamente explicada como uma reação à evolução ambiental que circunda as sociedades e as organizações, demandando a ampliação de conhecimentos que transcendem os limites técnicos, rumando a uma avaliação comportamental, de modo a referir-se diretamente ao que tal consideração pode produzir ou resultar em termos de comunicação e de realização de serviços, apropriando-se dos termos empregados por ZARIFIAN (2001).

Para PAIVA (1999), a noção da competência parece trazer outra mentalidade com relação ao trabalho, bem como outro conjunto de *skills*, que para a autora, se inicia com a alfabetização tecnológica e termina com a naturalização da fragmentação, precarização e intensificação do trabalho, inclusive permitindo substituir velhas gerações por novas gerações.

Fica claro, então, que a partir da noção da Competência configuram-se novos perfis profissionais, valorizando principalmente aspectos relacionados às características pessoais refletidas nos comportamentos organizacionais. No entanto, ainda que o aspecto comportamental tenha grande representatividade quando da análise estrutural do conceito de Competência, ele está longe de significar a verdadeira novidade advinda com este conceito.

2.2.1 O saber-ser

A intensificação da competitividade e da necessidade de aprimorar e maximizar os índices de eficiência expressa como um dos principais produtos da globalização, como já mencionado, foi o que propiciou a ascensão de um novo trabalhador. As tarefas manuais acoplam-se às intelectuais e este processo não pode ser compreendido como um retrocesso rumo à reunificação das tarefas desmembradas no Taylorismo, como afirma PAIVA (1997). São tarefas estruturadas sob uma nova lógica, contendo valores e compreensão diferentes, o que traz à tona a questão do serviço, apontada por ZARIFIAN (2001).

Objetivos como o aumento da qualidade de produtos e serviços e a redução de custos são buscados através do *empowerment* do empregado (LEITE, 1996), ampliando suas atribuições, transferindo as responsabilidades até então atribuídas aos

gerentes, ao mesmo tempo em que se reduz os níveis hierárquicos e o dever quanto à formação recai sobre os próprios trabalhadores, os quais tornam-se mais comprometidos com a carreira do que com a empresa (LARANGEIRA, 2004). Nesta mesma linha, MOUNIER (2001), destaca a exigência de atributos pessoais como a autonomia, iniciativa e responsabilidade, tidos como competências, como atributos que na realidade apenas conferem mais atribuições e responsabilidades aos trabalhadores, os quais inclusive não são recompensados em função da ampliação da gama de suas atribuições⁹.

O cenário que produz esta modificação caracteriza diferentemente as tarefas, promovendo uma nova interpretação quanto ao significado do trabalho que, para responder as contingências ambientais, sofre contínua implementação e requer “qualificação real”, ou seja, capaz de promover o êxito na prática. Para STROOBANTS (1999), a diferença entre o trabalho prescrito e o real, bem como a distinção entre a qualificação oficial e real, pode ser considerada como o ponto de partida para se apreender a emergência da competência.

Na interpretação de PAIVA (1997), a qualificação real é descrita como uma formação de base sólida e de qualidade, além de virtudes que possam capacitar o indivíduo em termos não apenas de adaptabilidade, como também de elevar o patamar de resistência psíquica e baixar o nível de irritabilidade, para que o mesmo esteja apto a atuar num ambiente flexível e repleto das mais diversas demandas. Esta referência ao aspecto psíquico do indivíduo é congruente dada a pressão individual e coletiva, que caracteriza o ambiente de trabalho contemporâneo, resultante da contínua busca por melhores resultados, e da crescente redução de tempo disponível para a tomada de decisão.

Como afirma PAIVA (1997), não apenas por meio de pesquisas, mas também através da observação do dia-a-dia, podemos concluir que as “virtudes intelectuais” são hoje realmente mais importantes do que eram no passado, as transformações por que passa o mundo demandam uma nova postura profissional e

⁹ BOLSTANSKI & CHIAPELLO (2002), afirmam que, na tentativa de garantir a maior participação dos trabalhadores, algumas empresas apostam na motivação material, no entanto, os autores a consideram insuficiente, já que o salário representa uma razão para a permanência no emprego, mas não para entusiasmar-se e envolver-se com ele.

pessoal¹⁰. Neste sentido nos remetemos ao conceito do saber-ser tão amplamente presente nos discursos realizados em torno da competência e que também abordam tanto a capacidade individual de tratar o trabalho, quanto de enfrentar as contingências e exigências do próprio meio pessoal e social, no campo da vida privada dada sua interdependência com relação ao campo profissional. Nas palavras de Paiva:

“não se trata apenas de qualificação para o trabalho em si, mas de formar para a vida na qual também se insere o trabalho nem sempre como foco fundamental da existência...” (PAIVA, 1997, p. 131).

A dimensão do saber-ser constitui uma das mais importantes noções que integram o conceito de competência, como já mencionado na seção anterior, valoriza o comportamento individual e subjetivo diante das situações de trabalho, diferenciando assim um indivíduo do outro com base no aspecto comportamental e atitudinal, que varia conforme outras influências singulares e particulares. Para ZARIFIAN (1999), é também empregado como sinônimo de competência social e pode ser definido com base nas capacidades desenvolvidas em três campos: da autonomia, da tomada de responsabilidade e da comunicação social. Além disso, o conceito ainda pode ser abordado de duas formas diferentes:

- uma enfatizando traços de personalidade e aptidões do indivíduo, tomados como inatos e imutáveis no decorrer do tempo, analisando a totalidade do ser:

- a outra, enfatizando o comportamento e as atitudes, ou seja, tomando-as como passíveis de evolução, salientando uma espécie de modelo de conduta pela análise parcial do indivíduo.

Para ZARIFIAN, esta última abordagem é a que melhor representa as preocupações inerentes à noção da competência, e realmente não teria sentido algum tomá-la de outro modo desconsiderando a capacidade de desenvolvimento e aprimoramento humano.

¹⁰ Segundo GUNN (1993), os empreendedores bem sucedidos procuram agressivamente pessoas com determinados atributos pessoais certos, visando a manutenção e o re-treinamento dos empregados com base em suas contratações iniciais. Características como ambição, motivação, liderança, visão, sensibilidade, excelente caráter, integridade, eficiência, eficácia, perseverança, habilidade para resolução de problemas, habilidades para trabalhar em equipe e habilidades interpessoais, são a cada dia mais valorizadas.

É importante salientar que o saber-ser deve estar intimamente relacionado com as necessidades do capital, pois caso contrário pode se manifestar como meio de apenas se reconhecer ou não qualidades pessoais (SILVA, 2002). Neste caso, conforme ZARIFIAN (2001), a lógica da Competência levaria a um considerável retrocesso histórico, onde, longe de se reconhecer competências profissionais em determinada relação salarial, recair-se ia ao reconhecimento de qualidades pessoais unicamente. Neste caso, como ficam os processos seletivos que por meio de dinâmicas de grupo objetivam identificar potenciais sem a confrontação direta do indivíduo com o ambiente de trabalho e suas demandas ?

É evidente que num mercado com grande demanda por emprego e cada vez menos oportunidades, uma nova abordagem poderia ser empregada ao tradicional conceito de qualificação, no entanto, é importante salientar que a supremacia dos aspectos comportamentais, em contraposição aos técnicos, pode remeter a desvalorização de profissionais que não correspondam ao perfil estabelecido, ainda que sejam tecnicamente qualificados¹¹.

Para DUBAR (1998), essas “qualidades” que representam os saberes e as aptidões requeridas e desenvolvidas no ambiente de trabalho, subsumidas no que ele denomina “qualificação real”, são inatas ou elaboradas na prática em situação real, sendo, portanto parte da personalidade¹² dos profissionais, a qual se configura como seu principal instrumento de trabalho, e não podem ser elaboradas previamente, antes de se vivenciar a experiência do trabalho.

Na abordagem de ZARIFIAN (2001), no tocante ao conceito da competência, o saber-ser tem grande importância. Para o autor através da noção de

¹¹ Apesar de sua importância, a dimensão do saber-ser, ao invés de facilitar o processo de desenvolvimento profissional, objetivo inicial que norteou sua difusão, tornou-se um elemento desqualificante, na medida em que desestabilizou a condição de muitos profissionais que não correspondiam aos traços de personalidade considerados mais adequados para o exercício de sua profissão (ZARIFIAN, 2001) e (INVERNIZZI 2000a).

¹² DUBRIN (2003) define personalidade como padrões de comportamento persistentes e duráveis expressados numa grande variedade de situações, com influência no estilo cognitivo, de processos mentais usados para perceber e fazer julgamentos com base em informações. SAYLES & STRAUSS (1969) mencionam que a personalidade era ignorada tradicionalmente na tomada de decisão porque as tarefas eram realizadas e tratadas isoladamente, assim não havia motivos para preocupar-se com o comportamento do indivíduo com relação aos outros. A partir do momento em que a integração de distintos papéis (funções) passa a predominar no ambiente de trabalho, o estudo da personalidade se desenvolve.

competência o engajamento subjetivo dos assalariados no trabalho está sendo cada vez mais “oficialmente” reconhecido pela chefia das empresas. Esta afirmação representa o verdadeiro papel exercido pelo saber-ser, isto porque, de fato, o que está ocorrendo no ambiente empresarial atualmente pode ser definido através de dois fatores: o maior reconhecimento dos aspectos pessoais e a explicitação deles sob a denominação de comportamento ou perfil organizacional.

O comportamento, o saber-ser ou a consideração dos aspectos pessoais como meio de diferenciar a capacidade e o potencial individual não é recente, já estava presente na lógica produtiva anterior, sob a égide do Fordismo, e por isto não pode ser tomado como único ponto de comparação entre as abordagens da Competência e da Qualificação. Isto pode ser facilmente observado através das teorias administrativas, ou por meio do estudo das teorias econômicas, da sociologia do trabalho ou da psicologia organizacional. Apesar disso, o cenário atual em função principalmente das necessidades de concorrência, de eficiência e das altas taxas de desemprego tem favorecido o aprofundamento da questão comportamental se comparado a períodos anteriores, e por isso o aspecto marcante e que norteia a Competência tende a ser compreendido muito mais em função do cenário atual, farto de incertezas e de eventos no contexto organizacional¹³, combinado com um tratamento que vai além das capacidades técnicas, rompendo os limites existentes entre o público e o privado e que tem em seu limiar a rede de socialização para trocar e complementar competências, a fim de promover a possibilidade de se colocar ações competentes em prática bem como de desenvolver o potencial individual.

2.2.2 Saber-ser: os limites e as conseqüências da individualização

“Quanto mais diferentes individualmente e mais integrados socialmente, mas criativos e produtivos são os grupos humanos. Quanto mais diferentes pessoalmente e integrados grupalmente, mais ricas e criativas as organizações serão” (OLIVEIRA, 1997, p. 64).

Ao mesmo tempo em que o conceito do saber-ser nos remete à consideração do indivíduo particularmente (ROPÉ, 2003), (TANGUY, 2001) e

¹³ O trabalho artesanal também previa abundante variedade de eventos inesperados, cujas soluções não eram programadas, esta característica contribuía com a formação do artesão, que era árdua e complexa (SAYLES e STRAUSS, 1969).

(ARRUDA, 2000), ele também salienta a importância do aspecto social na construção dos modelos de comportamento, apreendidos pela lógica competência. SILVA (2002), referindo-se a esta questão, salienta a diferença existente entre o aporte que traz cada indivíduo, como resultado dos espaços externos, contexto social, político e econômico vivenciado e que lhe são próprios. Sob a mesma lógica, FONTANIVE et al. (1999) afirmam que as competências não são fruto apenas da experiência escolar, mas também da experiência de vida.

As exigências impostas à organização para “driblar” suas crises individuais exigem que a empresa faça do indivíduo “um sujeito de ações coletivas com finalidade econômica e social”, como afirma SAINSALEU (2001, p. 43). A competência como um conceito que ascende em meio a esta configuração é, de fato, fundamentada na competência do indivíduo, na sua capacidade de enfrentar os eventos, mas este enfrentamento ganha mais importância na medida em que se torna produto de um coletivo de capacidades individuais.

As mudanças ocorridas na produção industrial e nos processos de trabalho, além de avaliar competência, desempenho e potencialidades individualmente, vêm provocando a contínua expansão da socialização pré-profissional, que, segundo PAIVA (1997), justifica as maiores exigências técnico-abstratas e as novas qualificações sócio-comunicativas.

A individualização, segundo SILVA (2002), foi bandeira sindical na França, e foi o que sedimentou uma negociação de quatro anos, resultando num acordo da metalurgia em 1975, que teria introduzido as condições propícias ao estabelecimento do acordo A CAP 2000 (já mencionado na seção que define Competência) mais tarde. Em suma, este acordo propunha uma forma de avaliação que considerasse, além da estrutura formal hierarquizante, também a dimensão individual da relação dos assalariados com o seu trabalho. Naquela ocasião, o interesse por uma avaliação individual e não da categoria (ou coletiva), era defendida pelos sindicatos, diferente dos anos 90, quando esta temática é retomada pelas organizações (ZARIFIAN, 2001) e (SILVA, 2002).

Este posicionamento do patronato sustentando a referência à avaliação do cargo ou coletiva teve efeitos sociais que influenciaram a sociedade da época e se mantém presentes ainda hoje. O deslocamento rumo à avaliação individual, inerente à

Competência também nos remete a alguns efeitos, que têm alterado a realidade no ambiente de trabalho, como o aumento do controle e o poder das organizações sobre o trabalhador, além da mudança no conteúdo e nas formas de negociação entre empresas e trabalhadores.

Podemos analisar a lógica competência, quando fundamentada na importância que confere ao saber-ser, sob as diferentes perspectivas que produz em termos de individualização:

a) na relação entre funcionários

Com a grande quantidade de eventos que caracterizam o ambiente organizacional e com a necessidade de mobilização coletiva e de comunicação que deve ser empreendida em torno deles, para que se diagnostique os motivos de sua ocorrência e se desenvolvam métodos para “controlar” sua frequência, concluímos que ainda que as competências profissionais sejam individualmente analisadas, por meio do saber-ser, a competência organizacional é resultante da sinergia¹⁴ existente entre elas. HAMEL & PRAHALAD (1995), por exemplo, definem a competência organizacional, a partir da existência conjunta de habilidade e tecnologia, e não de sua ocorrência isolada.

O sucesso da ação coletiva passa a depender da competência ativa de cada um, não como uma complementariedade de funções, mas como uma ação colaborativa em torno de distintas necessidades (DORAY & TREMBLAY, 2002), (JEANNOT, 2002) e (MANFREDI, 1998)¹⁵. Ações oriundas da inovação e da criatividade, capazes de garantir um posicionamento privilegiado da organização no mercado são produtos que apenas podem ser obtidos com esta “cooperação” de subjetividades (LEITE, 1996)¹⁶.

De modo geral, a relação entre funcionários mudou consideravelmente, se na lógica produtiva anterior (taylorista) os grupos eram constituídos por elementos

¹⁴ LACOMBE & HEILBORN (2003), definem sinergia como acréscimo obtido no resultado pela utilização combinada de duas ou mais partes de um todo em relação à soma dos resultados obtidos individualmente.

¹⁵ O estudo da personalidade e a análise do indivíduo em termos comportamentais ganham importância a partir da demanda por ações dependentes das relações entre os indivíduos. Tradicionalmente tal estudo era ignorado porque as tarefas eram tratadas isoladamente (SAYLES & STRAUSS, 1969).

¹⁶ A cooperação também é mencionada por VERDIER (1997), quando menciona que a capacidade da indústria de introduzir inovações e difundi-las depende da qualidade das relações existentes entre as diversas empresas que compõem o setor industrial.

iguais, já que a qualificação formal aproximava os indivíduos em termos de conhecimento, na lógica atual, a diferenciação torna-se o foco do debate, na medida em que as subjetividades são pessoais e o trabalho em equipe nos remete à idéia de um tratamento mais complexo dos eventos, estruturado em diferentes interpretações e ações, produzidas pela sinergia de individualidades que podem estar alocadas em diferentes cargos, mas que compartilham de um mesmo objetivo, o que traz à tona as relações interdepartamentais. De acordo com ZARIFIAN (2001, p. 143), “quanto mais forte é a competência coletiva, mais as competências individuais tornam-se dificilmente substituíveis”.

A idéia de que todos estão continuamente num mercado, podendo sofrer declives em sua avaliação constantemente, gera um nível alto de competitividade. Na lógica taylorista-fordista, todos conheciam as regras, quase sempre definidas pela senioridade do cargo, no jogo contemporâneo estruturado com base na competência em que os valores e as competências podem sofrer implementações e posicionar um “jogador” diferentemente em curto espaço de tempo, são premiados os trabalhadores que podem resolver problemas e assegurar a melhoria do sistema como um todo (LEITE & RIZEK, 1997).

A concorrência individual que se configura no interior das fábricas favorece a aceitação de intensos ritmos de trabalho, a completa disponibilização a serviço da empresa e mesmo o controle sobre o trabalho dos colegas, incorrendo no enfraquecimento da classe (INVERNIZZI, 2000b).

Dadas as condições requeridas para a mobilização da inteligência e da criatividade, a organização necessita de dois fatores primordiais para garantir o comprometimento: definição e transparência das regras do jogo desde seu início (DEJOURS, 1988). No entanto, num panorama onde a previsibilidade está em extinção, as regras podem sofrer alterações permanentemente.

b) na relação capital x trabalhador

Uma das críticas mais freqüentes à abordagem da competência é de que ela contribui para enfraquecer a negociação coletiva¹⁷, como mencionam SILVA (2002) e ARRUDA (2000). Para TANGUY (2001), a qualificação fica limitada aos “grilhões”

¹⁷ CASTEL (1998), salientando a degradação do enquadramento coletivo, dada a valorização individual, utiliza a expressão “individualidade negativa” para referir-se a desproteção contratual, que resulta da extinção do acordo coletivo.

dos acordos de ramos profissionais, já na competência os acordos ocorrem diretamente com a empresa.

Segundo ZARIFIAN (2001), as identidades coletivas estão em crise quando recalcam o reconhecimento da singularidade individual, no entanto, isto não é um problema particular da empresa, segundo o autor, é uma evolução geral das sociedades modernas, na qual os indivíduos querem ser reconhecidos por si mesmos.

SILVA (2002) interpreta a questão da individualização inerente à lógica competência de duas maneiras: de um lado ela é refletida na maior autonomia dos assalariadas, a qual integra uma autonomia coletiva, por outro lado, ela representa uma ameaça, na medida em que a organização premia os indivíduos face às suas aquisições particularizadas de competências.

Assim, a individualização que respalda a negociação entre capital e trabalhador pode nos remeter a conseqüências importantes:

- a negociação torna-se individual e isto enfraquece consideravelmente o trabalhador, que deixa de estar ancorado por um acordo coletivo;

- a partir do momento em que a individualização é instaurada e fica explícito o papel da competência no posicionamento do trabalhador, a responsabilidade pela aquisição de competências é transferida da empresa para o próprio indivíduo, ou seja, o trabalhador é responsabilizado por buscar conhecimento fora da organização, a qual ao mesmo tempo em que exige mais, reduz seus custos em preparo ou treinamento de funcionários.

Paradoxalmente aos fenômenos citados, para o trabalhador tido como uma *core competence*¹⁸ há um favorecimento, na medida em que a negociação de sua competência fica desatrelada de um acordo prévio e pode ajustar-se conforme seu interesse. Por outro lado, como afirma INVERNIZZI (2000b), a qualificação coletiva limita a intensificação do trabalho, o que provavelmente não ocorrerá em uma negociação particular, na qual os objetivos individual e organizacional são perfeitamente ajustados, definidos e controlados.

- c) na constituição do ser social;

¹⁸ Segundo LIVINGSTONE (2002), a divisão entre trabalhadores *core* e *peripheral*, faz parte das estratégias que visam fazer frente à competição global.

Para SAINSAULIEU (2001), ser identificado por suas obras, seu meio, seu percurso, sua resistência tornara-se um objetivo primordial da experiência de trabalho, que passa a ser vivida mais profundamente pelos indivíduos como uma verdadeira fonte de socialização e constituição do sujeito individual em ator social de uma coletividade de trabalho.

Esta socialização torna-se requisito indispensável na construção de uma trajetória profissional. A individualidade, representada por meio do saber-ser, aparece como um aspecto conexo à capacidade de se socializar na organização, resultando em uma competência profissional de fato. O indivíduo passa a ser identificado não em relação a um cargo e aos requisitos diretamente ligados a ele, mas como um agente único dotado de características exclusivas que o posicionam diferentemente.

DUBAR (1998), afirma, que a experiência apoiada na autonomia e na independência são facilmente transferíveis de uma empresa para outra, favorecendo a mobilização profissional. A formação de um caráter profissional reconhecido não apenas contribui com a imagem do profissional, elevando o ego (termo entendido na psicologia como o eu interior, inconsciente e instintivo) e a auto-realização (relativo à satisfação do ego, geralmente, por meio de conquistas pessoais), como propicia a multiplicação de oportunidades de atuação no mercado interno e externo, em função do desenvolvimento de uma trajetória sustentada pela iniciativa e pelas capacidades próprias.

2.2.3 A Competência e o controle sobre o trabalhador

Para os mais otimistas, a Competência pode representar a melhor oportunidade de se alocar a pessoa certa no lugar certo, como para DAVIS & NEWSTROOM (1992), através da previsão de atitudes potenciais que estariam diretamente ligadas à satisfação e ao melhor desempenho profissional, beneficiando empregados e empregadores. Além disso, pode significar também a abertura de oportunidades para os jovens inexperientes, mas, dotados das qualidades pessoais apreciadas, ainda que como comentado por ZARIFIAN (2001), não seja a maneira mais apropriada de utilizar o conceito.

Para as correntes pessimistas, no entanto, nem toda a atitude exigida pelos empregadores tem relação com o exercício bem sucedido do trabalho em si, algumas delas se relacionam mais com o controle do capital sobre o trabalho

(INVERNIZZI, 2000a e MERTENS, 1999), assemelhando-se neste sentido ao Taylorismo, mas com um núcleo completamente diferente. Enquanto no taylorismo, o controle se dá pela segmentação da tarefa e principalmente na distinção entre projeto e execução, na lógica competência, ele pode ocorrer com base na seleção de perfis profissionais, através do saber-ser, coerentes com um comportamento organizacional eleito, neste caso, nem tão relacionado à superioridade em termos de desempenho, mas à probabilidade de se evitar controvérsias e contradições com o capital.

Também na interpretação de INVERNIZZI (2000a), o conceito do saber-ser, se revela como um possível saber ser para o capital, onde os atributos de qualificação solicitados estariam mais relacionados com as novas formas de controlar e disciplinar os trabalhadores, obscurecidos por uma espécie de ideologia.

Independentemente de posicionar-se favorável ou não ao discurso da Competência, avaliar as competências é um problema real, devido à diversidade de qualidades a serem hierarquizadas no intuito de se obter ajustamento entre pessoas e objetivos a serem alcançados pelas organizações, como afirmam SCHWARTZ (1998) e ARRUDA (2000). A competência traz consigo uma nova realidade, rompendo com a válida anteriormente de que uma formação educacional sólida garantiria um lugar de prestígio. A partir da ascensão deste conceito, há necessidade de provar mais, mais habilidades, mais capacidades, mais potencialidades.

Para INVERNIZZI (2000a), a Teoria da Competência ignora a diferenciação existente entre atitudes relacionadas ao desenvolvimento da qualificação técnica e atitudes que se relacionam com processos de disciplinamento e busca de adesão dos trabalhadores às finalidades da empresa, por isso o conceito de Competência na interpretação da autora, dependendo da maneira como é apreendido pode limitar-se a favorecer comportamentos que sejam coerentes com as políticas organizacionais, reduzindo as possibilidades de não-adesão às mesmas.

Na mesma linha, RUBERY et al. (2002), destacam que o gerenciamento do emprego, resultante de reestruturações recentes, ao mesmo tempo em que passa a consistir em tentativas que visem garantir o comprometimento do trabalhador em relação aos objetivos organizacionais e o aumento da contribuição individual, também compreende esforços que visam disciplinar e controlar comportamentos que sejam avessos aos interesses organizacionais.

A próxima seção tratará da possibilidade de se diferenciar os conceitos de Qualificação e Competência. Para tanto, algumas importantes concepções relacionadas aos dois conceitos, são descritas na tentativa de se justificar o posicionamento de alguns autores, quanto à necessidade de se substituir, ou não, o conceito de Qualificação pelo de Competência.

2.3 O conceito de Qualificação

O debate existente em torno dos conceitos de Qualificação e Competência, ainda que esteja ultrapassado, como afirma ZARIFIAN (2001), devido aos desafios impostos à classe trabalhadora ocasionado pelas inovações incorporadas à organização do trabalho, demonstra que a correlação e distinção das acepções que fundamentam cada um dos conceitos, faz-se necessária a fim de evitar o emprego dos termos como sinônimos, como tem ocorrido no campo empresarial. Para ROPÉ (2003), com a emergência da competência, os saberes e a qualificação não desaparecem, mas perdem sua posição central e sugerem outras conotações quando associadas ao novo conceito.

INVERNIZZI (2000b) aponta quatro aspectos que influem na ascensão de novas demandas em termos de qualificação: a modernização tecnológica, os novos métodos organizacionais, os novos enfoques de gestão de RH e de relações industriais e os movimentos de externalização.

Este debate que fundamenta a diferença existente entre os conceitos de Competência e Qualificação, se origina a partir de novos enfoques que são incorporados pelas organizações bem como pelas mudanças que ocorrem em torno delas, no ambiente organizacional no qual estão inseridas. Autores como ZARIFIAN (2001), RESENDE (2000), SCHWARTZ (1998), FLEURY & FLEURY (1997), TANGUY (1997) e LEITE & RIZEK (1997) insistem na necessidade de substituir o termo Qualificação pelo de Competência, adotando tal postura em função da abordagem pragmática das empresas. Outros, como INVERNIZZI (2000a), TARTUCE (2004), ALEX (1991) e LARANGEIRA (1997), acreditam na elasticidade conceitual do termo qualificação, considerado por eles como sendo capaz de apreender as mais recentes inovações que configuram o campo organizacional. MANFREDI (1998) relaciona as noções desenvolvidas sob o conceito de Competência a uma recomposição das relações

existentes entre capital e trabalho, estruturada em dimensões política-ideológicas e culturais já construídas.

INVERNIZZI (2000a), que menciona continuamente o termo requalificação do trabalho para referir-se às demandas atuais em termos de perfil profissional, baseia-se nas acepções empregadas ao conceito de qualificação e conclui que, muitos aspectos são apenas reformulados pelo novo conceito, que para a autora, não é tão rico em concepções e contribuições, quanto o anterior.

LARANGEIRA (1997), apesar de considerar a ascensão do conceito de Competência a partir dos anos 80, mantém o emprego da Qualificação que interpreta a partir da perspectiva construtivista e histórica, ao invés de construída tecnicamente, a qual aparece como produto de relações sociais. Ela analisa a Qualificação conforme três perspectivas:

- Pessimista – as mudanças tecnológicas favorecem a padronização e simplificação das tarefas, acentuando o processo de expropriação do conhecimento do trabalhador, o que enfraquece sua capacidade de negociar com o capital, ao mesmo tempo em que simplifica a substituição de pessoal. Esta perspectiva predominou nos anos 70, e atualmente é desacreditada porque desconsidera aspectos como a resistência dos trabalhadores;

- Otimista – as inovações tecnológicas geram a necessidade por qualificação mais complexa. As novas tendências de mudanças implicam mudanças também na natureza da qualificação, de modo que se destaca atualmente o conhecimento definido como a capacidade para identificar e resolver problemas. Nesta perspectiva, muda-se o fundamento do trabalho, que se torna mais sistêmico com o tratamento de equipes de trabalho e no qual a formação deixa de ser adquirida de uma só vez e passa a ser permanente;

- Pessimista e Otimista - integra as duas perspectivas anteriores, de modo que qualificação mais complexa e degradação do trabalho coexistem.

TARTUCE (2004) retoma uma análise mais histórica, analisando o conceito da qualificação perante as perspectivas de Friedmann e Naville, que, segundo a autora, permanecem sendo a base de referência do tema, devido a importância da construção conceitual que ambos realizaram no contexto sócio-político e econômico

francês do pós-guerra, marcado principalmente pelas reivindicações contra as disparidades salariais, são elas:

- a visão Substancialista ou Essencialista (Friedmann) – através da qual chega-se aos atributos que devem ser possuídos pelos trabalhadores no desempenho das tarefas a partir da análise quanto à qualidade e à complexidade da tarefa;

- a visão Relativista (Naville) – é mais ampla no sentido de não conceber o trabalho apenas do prisma técnico e do seu conteúdo, mas como sendo um processo e um produto social que decorre das relações e das negociações realizadas entre capital e trabalho e dos fatores sociais, econômicos, políticos e culturais que influenciam o julgamento e a classificação que a sociedade faz sobre os trabalhos precisos à sua sustentação. Nesta perspectiva as interpretações quanto a qualificação variam no tempo e no espaço. Esta visão é preferida por TARTUCE (2004), que considera a importância da competência, mas acredita na maior amplitude da qualificação, considerando-a uma construção social produzida pela relação existente entre os diversos atores sociais.

ALEX (1991), define a qualificação como “uma totalidade de conhecimentos e capacidades, incluindo padrões de comportamento e aptidões adquiridos pelos indivíduos no decurso de processos de socialização e ensino” (ALEX, 1991, p. 25). Por meio de tal interpretação, garante uma acepção bastante integradora e abrangente ao conceito.

Já MANFREDI (1998), reconhece a legitimidade da Competência, mas como a considera uma lógica que re-atualiza alguns contextos já tratados na Teoria do Capital Humano, que visam reintegrar os trabalhadores aos novos contextos de reestruturação do capital, de modo a recompor a hegemonia do mesmo, utiliza concepções de Qualificação, advindas de outros campos, através das quais delimita diferentes noções, a fim de relacioná-las aos aspectos embutidos na noção de Competência, como tem sido empregada pelas empresas. São elas:

- a) dos referenciais da Economia:

- a qualificação como sinônimo de preparação do capital humano, que teria predominado nas décadas de 50 e 60, tendo como objetivo planejar os investimentos do Estado na educação escolar, a fim de melhor adequá-lo aos sistemas ocupacionais. Esta abordagem foi fundamentada pela Teoria do Capital Humano;

- a noção de qualificação formal, predominante nas décadas de 60 e 70, que incentivava a obtenção de determinado número de diplomas para atuação em específicos setores da economia, com base na projeção da demanda, permitindo expandir o sistema educacional quantitativa e qualitativamente e ao mesmo tempo disseminando a crença de que a posse de diplomas poderia garantir a ascensão social;

b) da produção e organização do trabalho:

- o modelo *job/skills* de qualificação, é o que fundamenta a lógica de organização do trabalho definida sobre a égide do sistema taylorista/fordista. O posto de trabalho é tomado como parâmetro, ao qual se relacionam de forma restrita os atributos do trabalhador, como o conhecimento técnico, a habilidade, a experiência e a destreza que o mesmo deve possuir para desempenhar sua função. Assim, a qualificação é definida considerando-se unicamente a posição a ser ocupada pelo trabalhador no processo produtivo. Por isso muitas vezes é considerada como inadequada ao contexto contemporâneo, devido a sua própria história de vinculação com o taylorismo-fordismo, referindo-se a um posto de trabalho especificamente. No entanto, de acordo com a interpretação de LARANGEIRA (1997), empregado com certa flexibilidade, o termo *job/skills*, passa a incorporar os aspectos mais recentemente desenvolvidos no ambiente empresarial;

- a qualificação social do trabalho e do trabalhador, através da qual, conceitos relacionados como “qualificado” e “não qualificado” ou “desqualificado”, são originados e institucionalizados, a partir da “luta” existente entre os diversos atores e classes sociais, principalmente devido às históricas contradições que permeiam as relações entre capital e trabalhador.

Apesar das interpretações mencionadas apresentarem pontos em comum, normalmente em trabalhos que tratam sobre o tema da qualificação e da competência, ou que busquem analisar as mudanças ocorridas na organização do trabalho, há predominância de descrições e relações que nos remetem ao modelo *job/skills*, traduzindo-o como um estoque de saberes especializados e estáticos. Neste trabalho, apesar da consideração das diversas abordagens que circundam o conceito da qualificação, a interpretação com base no modelo *job/skills*, está no cerne da maior parte das explanações apresentadas.

Em termos de distinção conceitual, o SEFOR distingue qualificação de competência como segue:

“A qualificação está contextualizada em um espaço de tempo mais delimitado, que envolve um conteúdo mais específico de formação. Já a competência é um contexto mais elástico. Ela deverá ser formada ao longo da vida do trabalhador, quer seja em cursos formais, como em atividades informais, na escola e no próprio mundo do trabalho, no qual se formam os chamados conhecimentos tácitos. Tácitos porque são gerados a partir da prática dos profissionais no coletivo de seu trabalho” (MTb/SEFOR, 1996).

De acordo com BASTOS & MANFREDI (1998), a única semelhança existente entre a concepção da Qualificação com a concepção da Competência é que ambas definem a qualificação da óptica de um modelo de organização capitalista do trabalho. Já em se tratando de diferenças, elas se diferenciam em termos qualitativos, sendo que a qualificação é mais restrita, limitada do ponto de vista técnico-científico, enquanto a segunda tem maior abrangência, incorporando à perspectiva técnica operacional dimensões de ordem subjetiva, psicossocial e cultural, o que, como já comentado, não estaria presente apenas no contexto de trabalho atual. Esta questão é considerada pelas próprias autoras que entendem que tais competências e habilidades estavam subsumidas no modelo tecnicista, valorizadas implicitamente.

Para DUBAR (1998), a distinção entre os conceitos se reflete nas diferenças de estratégias de atores coletivos em função da transformação da organização do trabalho e ruptura com o taylorismo, bem como a modos distintos de regulação dos mercados de trabalho, relação de forças entre sindicatos, trabalhadores e patrões, interpretação que repousa nas bases conjunturais.

De acordo com ZARIFIAN (2001), a competência não é uma negação da qualificação, nas condições de uma produção moderna, representa o pleno reconhecimento do valor da qualificação, em forma de saberes concretos voltados à produção, que enfatizam a instabilidade, o movimento e a singularidade inscritos na geração de um serviço útil. Apesar disso, o ajustamento das capacidades das pessoas às tarefas, que definem o conteúdo do trabalho, faz com que, de certa forma, se permaneça na lógica taylorista, na qual predomina a total passividade do indivíduo em relação a

requisitos pré-definidos e aos quais deve adaptar-se para parecer “competente”. Neste sentido não há inovação alguma.

Em resumo nas palavras de ZARIFIAN;

“o que diferencia a competência de um trabalho taylorizado é que ela expressa uma autonomia de ação do indivíduo (em uma equipe de trabalho, em uma rede de trabalho, etc.), que se engaja subjetiva e voluntariamente, em virtude de suas iniciativas, na melhoria do valor produzido” (ZARIFIAN, 2001, p. 97).

Independente de se considerar como apropriada ou não a ascensão do conceito de Competência, as alterações que compõem o mundo do trabalho são profundas e provocam conseqüências relevantes e, por isso, não podemos deixar de considerá-las. Admitir ou não que o conceito de qualificação apreende as inovações mais recentes, não se traduz no ponto central da discussão. O importante é não se deixar levar por influências que determinam como aspecto principal de divergência o fato da Competência trazer em sua base a análise comportamental do indivíduo, o que de fato apenas é intensificado, já que na lógica taylorista-fordista já existia, mesmo que implicitamente (MANFREDI, 1998), fato observado nas teorias administrativas (como Relações Humanas, Comportamental) e econômicas (como a teoria do Capital Humano) que enfatizam as pessoas.

Os três itens seguintes se referem respectivamente às mudanças de interpretação quanto ao valor dos diplomas, à validade e formação da experiência e às principais mutações que ocorreram no departamento de Recursos Humanos. Eles foram desenvolvidos porque, dependendo da lógica adotada, Qualificação ou Competência, estes temas são apreendidos de maneira consideravelmente distinta.

2.4 Valor do Diploma

O fim da era keynesiana, ao mesmo tempo em que elevou a importância de fatores não-educacionais e de critérios não-meritocráticos no mercado de trabalho, também contribuiu com o processo de desvalorização dos diplomas em virtude da expansão do ensino, de modo que o diploma deixou de ser um diferencial fundamental, e da qualificação real, capaz de ser demonstrada na prática (PAIVA, 1997).

Nos períodos em que a qualificação foi estruturada e ajustada em função do posto de trabalho, o diploma representava o passaporte para o emprego e até mesmo

para as oportunidades de ascensão vertical, já que se configurava como um critério único para a classificação dos trabalhadores, além disso, não era muito freqüente.

O que ocorre nestes tempos de racionalização, com a disseminação de práticas orientadas sob a noção da Competência são dois fatos simultaneamente: ao mesmo tempo em que há uma valorização dos aspectos comportamentais em relação aos técnicos, onde são identificados aspectos de ordem pessoal e ligados ao campo da cognição principalmente, que variam em função da posição estratégica a ser ocupada e das necessidades competitivas da organização, o que poderia representar uma oportunidade para aqueles que não tiveram meios de se qualificar formalmente, mas dispõem de características pessoais desejáveis pelas empresas, também aumenta a demanda pelo conhecimento na medida em que ele não mais se apresenta como suficiente para diferir um indivíduo de outro (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002). Este último fator ocorre por dois motivos: a “natural” busca por maior qualificação, a fim de se vencer a ameaça do desemprego, e a democratização do ensino, justificado pela necessidade de atender às novas requisições, advindas de um ambiente organizacional mais flexível. O trecho que segue demonstra a intensidade da mudança que influenciou o nível de exigibilidade voltada aos trabalhadores e retrata a importância da educação e como ela tem sido interpretada:

“Aquele trabalhador que sabia fabricar um produto ou prestar um serviço já não serve. O que interessa agora são pessoas capazes de se adaptar e de serem treinadas, várias vezes seguidas. E tal habilidade, só quem estuda muito – e aprende a pensar – consegue” (CAIXETA, 2005, p. 36).

Com a ampliação do ensino superior no Brasil, através de programas como a “escola da família” mantido, pelo governo federal, o qual objetiva oferecer aos alunos carentes a oportunidade de cursar a universidade, tem havido um certo nivelamento, ao menos formal, no tocante a aquisição da qualificação obtida no sistema escolar. No entanto, a excessiva proliferação de escolas particulares de ensino superior, tem demonstrado que a preocupação com a difusão do ensino de qualidade é inexistente.

É difícil não concordar com BOURDIEU (1997), que discorre sobre os excluídos potenciais, indivíduos de famílias economicamente desfavorecidas que se esforçam em busca de uma oportunidade, inclusive cursando universidades e, no entanto, ao final do processo, têm em mãos um diploma desvalorizado. Neste caso, a

escola acaba servindo como uma fonte de exclusão de segundo nível, capaz apenas de gerar frustração e oportunidades num mercado sem privilégios, mesmo porque, este indivíduo não mantém vínculos em redes capazes de lhe assegurar um posicionamento social mais favorável. CASTEL (1998), MANFREDI (1998) e GRANOVETTER (1973) mencionam a importância das redes de sociabilidade em proteger o indivíduo diante dos acasos da existência.

A questão da desvalorização dos diplomas relaciona-se com a emergência da Competência, já que a última privilegia os aspectos pessoais e comportamentais sobre os técnicos e isto faz com que os diplomas percam seu valor, tornando-se insuficientes, de modo que, como aponta MAURICE (2001), mesmo os diplomados devam ser socializados na empresa, principalmente quando objetivando a mobilidade interna. BOLTANSKI & CHIAPELLO (2002), referindo-se às conseqüências do crescimento de diplomados, também destacam a modificação social que ocorre como produto de uma mudança na origem social dos indivíduos que obtêm seus diplomas, por meio da democratização do acesso ao ensino superior.

Isto de fato é perceptível, no entanto, essa questão vai além. A educação formal tem sido interpretada de maneira renovada, como descrito no trecho acima reproduzido, onde os próprios obstáculos impostos pelas situações enfrentadas no processo educacional em si são tomados como geradores de competência de ordem pessoal e por isso esses diplomas têm ganhado uma nova interpretação, já que as qualidades mais diretamente vinculadas à organização poderão ser adquiridas posteriormente. A valorização do diploma atualmente, se dá em função da maior quantidade de situações que são enfrentadas pelos alunos, inclusive nos concorridos processos de seleção.

Como salienta ROPÉ (2003), a formação passa a ser vista como um instrumento capaz não apenas de aumentar os níveis de produtividade, como também de favorecer a adaptação do trabalhador às mudanças técnicas e organizacionais, de modo que em muitas grandes empresas, a formação é tomada não como um direito, mas como um dever dos indivíduos que se preocupam em conservar ou implementar sua empregabilidade.

Enquanto os conhecimentos continuam sendo validados no sistema educativo através dos diplomas, ainda que estes tenham perdido valor, as competências

são desenvolvidas, utilizadas e validadas através da empresa, como aponta ZARIFIAN (1999). Para MANFREDI (1998), ainda que nos discursos seja valorizado o conhecimento teórico, no cotidiano ainda prevalece o conhecimento obtido por meio da experiência.

2.5 Experiência e Polivalência

A questão da experiência também sofre ampla modificação nos processos pós-fordistas. Se nos ambientes estruturados sob a lógica taylorista-fordista a experiência era adquirida em função da antiguidade na empresa, já que o trabalhador não enfrentava tantos eventos distintos ao longo de sua carreira, nos processos contemporâneos esta necessidade não se faz mais presente. Isto ocorre porque se considerarmos que a própria emergência da noção Competência é resultante das mudanças ambientais que circundam e influenciam direta e indiretamente as organizações e que as mudanças marcam, ou seja, estão amplamente presentes no cenário atual e são descontínuas (desconexas do passado e do futuro), como classificou DRUCKER (1970), para acentuar a unicidade inerente a elas, concluímos que nos espaços produtivos que se configuraram, o indivíduo desenvolve sua competência em curto espaço de tempo, dada a quantidade e a complexidade de eventos que enfrenta quase que simultaneamente.

A competência, por meio do saber-ser, muda a interpretação e valorização da experiência, isto porque, se nas organizações tradicionais (taylorista/fordista), a experiência se associava diretamente à antiguidade no cargo e na empresa, reduzindo à tarefa a rotinas que não mudavam com muita frequência, com o advento da competência estruturada num cenário de amplas e contínuas mutações internas e externas à organização, onde os eventos tornam-se amplamente presentes e a capacidade de enfrentá-los com sucesso, o diferencial entre o indivíduo competente e o não-competente, a noção de experiência ganha novo significado, de modo que nos ambientes atuais os aspectos individuais apresentam-se como potencialmente mais prováveis de levar ao êxito, do que o conhecimento puro da tarefa. Desse modo, pessoas jovens na empresa podem ganhar experiência rapidamente, porque ela se torna produto da quantidade e qualidade de eventos enfrentados em situação de trabalho e na compreensão deles. Nas palavras de ZARIFIAN:

“em situação de autonomia, e quando a situação profissional torna-se muito sujeita a eventos e evoluções, as rotinas não bastam. Podem mesmo revelar-se contraproducentes” (ZARIFIAN, 2001, p. 78).

É evidente que os eventos ou as situações produzem a experiência do profissional e não podemos entender que eles ocorram apenas nos ambientes de trabalho contemporâneos. É claro que eventos, ou distintos e variados momentos, sempre tiveram que ser enfrentados nos ambientes profissionais, desafiando os trabalhadores, no entanto, há uma diferença fundamental entre o cenário atual e os anteriores, e ela está diretamente relacionada à rapidez com que estes eventos ocorrem, modificam-se e são apreendidos pelos indivíduos. Esta velocidade das mudanças é o que de fator requer um posicionamento diferente do profissional e gera a necessidade de se valorizar a capacidade cognitiva. Este cenário está no âmago da ascensão do conceito da Competência.

Outro conceito que ascende é a polivalência ou a multifuncionalidade. Segundo INVERNIZZI (2000b), o trabalho polivalente é resultante das mudanças organizacionais mais do que do avanço tecnológico. Com o advento do Toyotismo e a difusão de técnicas racionalizadas de gerir as organizações e a produção, emerge o conceito de polivalência, como um aspecto fundamental ao desenvolvimento de novas competências. Por isso, na lógica competência, o termo ganha destaque e para ZARIFIAN (2001), recebe um sentido que vai além da compreensão do conceito em si, exprime uma ampliação da área de utilização das competências do assalariado, através da ampliação das atividades, conservando-se, entretanto, o princípio de unidade e de coerência profissional nessa utilização.

Através da difusão de práticas organizacionais estruturadas sob o comportamento participativo, com base nas ações de iniciativa, a polivalência passa a ser vista como uma característica inerente e imprescindível ao desenvolvimento da capacidade individual de gerar resultados. No entanto, nem sempre é utilizada como um meio de ampliar as qualificações, algumas vezes é utilizada como meio para se justificar a realização de tarefas indesejáveis e que são incapazes de agregar valor em termos profissionais. Por isso, alguns autores, distinguem os tipos de polivalência com dois outros conceitos: politecnia e multifuncionalidade. Em se tratando de multifuncionalidade, o trabalhador realiza uma espécie de rodízio, responsabilizando-se

por tarefas semelhantes às suas, mas que ao final não agregam valor em termos de ampliação do nível de competência, favorecendo a configuração de uma carreira horizontal. Já no caso da politecnia, a situação muda e o objetivo central é que o trabalhador realize tarefas ou desempenhe papéis que lhe possibilitem ampliar sua base de conhecimento, a ponto de favorecê-lo em termos de progressão vertical. As duas formas coexistem e o predomínio delas dependerá das ações dos supervisores e gerentes e principalmente da cultura organizacional compartilhada e predominante.

Assim, a polivalência, dependendo da forma como é empregada, pode representar um modo de adquirir experiência válida, ou na pior das hipóteses um meio simples de utilizar indevidamente os recursos humanos.

2.6 Qualificação, Competência e o departamento de recursos humanos

Nos anos recentes, a literatura sobre gerenciamento de RH tem expandido amplamente, tipicamente em torno da distinção entre as versões chamadas *soft* e *hard* de gerenciamento de recursos humanos. A *soft*, tem sido referenciada como um gerenciamento de alto comprometimento, no qual entende-se que as organizações precisam investir em uma gama de práticas para maximizar o nível do capital humano, através de treinamentos, times de trabalho e envolvimento dos empregados e altos níveis de pagamento para capturar e mobilizar as contribuições individuais efetivamente. Diferente da abordagem *soft*, a qual busca identificar grupos particulares de prática de RH, que visam aumentar a performance em todos os locais de trabalho, a versão *hard* difunde uma idéia diferente, contingencial, a qual argumenta que diferentes práticas podem ser apropriadas em diferentes organizações, de modo que a escolha dependerá de fatores como as circunstâncias do mercado de trabalho e do produto, tamanho e tecnologia empregada (RUBERY et al., 2002)¹⁹.

Independente das versões que fundamentam a área de recursos humanos, as atividades específicas da disciplina têm sofrido profunda modificação, na tentativa de ajustar-se às necessidades que surgiram a partir da maior valorização dos aspectos humanos e do conhecimento, evoluindo da gestão de cargos para a gestão de pessoas (FLEURY & FLEURY, 2001).

¹⁹ Para FLEURY & FLEURY (1997), a versão *hard*, enfatiza aspectos quantitativos de administração de recursos humanos em torno da estratégia do negócio e a versão *soft*, enfatiza aspectos de comunicação, motivação e liderança, a fim de promover um maior envolvimento e comprometimento dos funcionários.

A crise econômica afeta o comportamento organizacional que busca novas respostas aos problemas emergentes, assim a área de Recursos Humanos ganha novo enfoque deixando de apenas gerir os recursos humanos em suas necessidades técnicas e passando a preocupar-se com o planejamento e desenvolvimento de pessoal, incluindo atividades como recrutamento e seleção, a fim de identificar trabalhadores mais versáteis em suas qualificações e em seu potencial de aprendizado e desenvolvimento (TOLEDO, 1986). Em se tratando de capacidade de aprendizado, ROJAS (1999), afirma que a motivação de um indivíduo para aprender e a possibilidade estrutural de fazê-lo depende de alguns fatores como: a complexidade do conteúdo das tarefas, a rotação das funções do operador, uma certa margem para tomada de decisões e possibilidades de interação e comunicação social, além disso, o aprendizado deve ocorrer por meio de “tutoria” em termos de coordenação, motivação, estímulo e ensino, e a empresa ainda deve deter uma cultura didática, capaz de oferecer apoio, estímulo, reflexão e a possibilidade de experimentação e solução de problemas de forma pessoal. Como afirma o próprio autor, estas características não estão presentes em todas as organizações e baseando-se em tal interpretação, pode-se concluir que a capacidade de aprendizado vai além da capacidade cognitiva do indivíduo, e passa a depender também de fatores externos que a propiciem e tornem possível seu desenvolvimento.

De acordo com GIL (1994) as mudanças mais impactantes que afetaram as atividades de gestão de pessoal, ocorreram em sua maior parte, na década de 60. As principais inovações que ocorreram na área de RH nas últimas décadas podem ser visualizadas no quadro 2.6.1 que segue:

QUADRO 2.6.1 – Etapas das Mudanças e Transformações na Área de RH

As Quatro Etapas	Foco principal	Base de operação	Papel do staff	Posição do staff	Aspectos principais
Relações Industriais	Pessoas como fornecedoras de mão-de-obra	habilidades físicas e manuais	intermediação na solução de conflitos	órgão operacional de gestão de pessoas	oferta de força-de-trabalho
Recursos Humanos	Pessoas como recursos empresariais	recursos humanos a serem aplicados	monopolizador de decisões, ações e práticas	órgão tático gestor de pessoas	oferta de recursos humanos

Consultoria Interna	Pessoas como integrantes de equipes	pessoas como seres humanos, dotadas de sentimentos	descentralizador de decisões, ações e práticas	órgão estratégico de gestão de pessoas	gerentes como gestores de pessoas
Gestão de Competências	Pessoas como parceiros e fornecedoras de competências	talentos e competências mentais a serem utilizados	gestão estratégica de talentos e competências	Órgão estratégico de gestão de competências	gestão do conhecimento e do capital intelectual

Fonte: CHIAVENATO (1999:35)

De acordo com FISCHER (2002), a administração dos recursos humanos inicia-se em 1890, com o surgimento dos departamentos pessoais, que teriam como objetivo discernir entre extensa e diversa massa de candidatos a determinados empregos, além disso, é resultante da evolução da teoria organizacional nos EUA e do desenvolvimento empresarial.

Pouco tempo depois, seria intitulada como Administração de Recursos Humanos de fato, área que teria como principal preocupação gerenciar os funcionários, na época vistos, como custos que deveriam ser controlados, a fim de aumentar a capacidade competitiva da organização. Este objetivo era compatível com a abordagem da administração científica predominante na época, que buscava eficiência a partir da adequação do trabalhador, o qual era visto como uma máquina, que quando ajustado à tarefa, em termos de capacidade física para realizar a atividade de trabalho, já detinha as condições necessárias para atingir os objetivos produtivos previstos pela organização.

Segundo FLEURY & FLEURY (1997), a introdução do Fordismo e do Taylorismo por si mesmos, representam o marco na formalização dos sistemas de gerir o pessoal, por meio da definição do cargo a partir de um conjunto de tarefas associadas ao desempenho requerido em cada posto de trabalho.

Esta realidade começa a ser modificada com a influência de Elton Mayo, Mary Parker Follett e Maslow, que “constroem” a escola das relações humanas (RESENDE, 2000), (LACOMBE & HEILBORNE, 2003), (CHIAVENATO, 2003), (RIBEIRO, 2003) e (MAXIMIANO, 2002). Eles iniciam os primeiros trabalhos, na tentativa de humanizar a administração através de um maior contato entre os campos da administração e da psicologia, com o fim de atuar sobre o comportamento das pessoas. Este período marca uma nova fase da Administração dos Recursos Humanos.

Nas décadas de 60 e 70, a escola das relações humanas predomina como a mais importante fonte de conhecimento no tocante a gestão de pessoas (FISCHER, 2002). Em termos de análise comportamental, ela objetiva a busca da motivação e da satisfação dos interesses e necessidades dos funcionários, no entanto, tem um caráter manipulativo, como já apontado, que prevê a adequação do comportamento aos objetivos organizacionais, considerando implicitamente a subjetividade (RESENDE, 2000) e (CHIAVENATO, 2003). Este modelo estratégico de gestão busca uma maior vinculação entre a gestão de pessoas e as estratégias organizacionais, a partir da melhor adequação possível entre ações e políticas adotadas. Este ajustamento torna-se o foco central, tendo uma significação que difere bastante da lógica anterior.

Na década de 80, surge uma nova perspectiva de gestão estratégica de pessoas, desenvolvida pela Harvard Business School, que avança com relação à anterior por preconizar a necessidade de correspondência da gestão dos recursos humanos aos fatores internos e também externos à organização (FISCHER, 2002).

Em termos de gestão estratégica de recursos humanos, WOOD JÚNIOR et al. (1999), destacam quatro modelos:

- o sistema de remuneração tradicional, no qual os salários são vinculados aos cargos;
- o sistema de remuneração estratégica, que combina diferentes formas de remuneração relacionadas à habilidade e refere-se ao trabalho operacional;
- o sistema de remuneração e carreira por habilidades, que enfatiza a habilidade individual em relação à um bloco de habilidades;
- o sistema de remuneração por competências, caracterizado pela variedade, abstração, incerteza e criatividade, que combina conhecimentos, comportamento e atitudes.

Com o advento da Competência, além de mudanças na lógica que norteia a gestão do capital humano, emergem outras conseqüências, a saber. Como aponta WOOD JÚNIOR et al. (1999), além da participação no lucro e da remuneração por resultados, surge um novo tipo de remuneração variável atrelado ao desenvolvimento de competências individuais, grupais e organizacionais, aumenta a complexidade para o trabalhador, mas o objetivo é louvável, agregar valor do lado da empresa e do lado do cliente.

Com a evolução das demandas ambientais e, conseqüentemente, da área de RH, aspectos técnicos e comportamentais têm sido analisados através de algumas técnicas, gradualmente incorporadas aos negócios, como:

- os processos seletivos sofisticados para admitir pessoal, que privilegiam já em primeira estância um perfil atitudinal, determinado pela organização e testado através de testes, inclusive psicológicos;

- os processos seletivos de demissão, que selecionam o profissional a ser excluído com base no nível educacional, no desempenho, no comportamento e no potencial apresentados;

- a participação nos resultados, a fim de maximizar os níveis de satisfação, motivação e comprometimento, caracterizando maior participação, sendo as pessoas responsabilizadas através de sua capacidade intelectual pela conformação e adequação às demandas ambientais e pela identificação e exploração de oportunidades;

- a alteração no perfil profissional desejado, estruturado sob características subjetivas que se refletem num comportamento prático, privilegiado pelas organizações;

- a necessidade do desenvolvimento individual, como resultante do maior comprometimento e desenvolvimento organizacional, que substitui o controle sobre o trabalho exercido em lógicas anteriores.

Apesar de tomadas como centro de análise, para explicar a evolução no trabalho e sua organização, não podemos desconsiderar, o fato de que tais alterações não são sentidas em toda a extensão da hierarquia e, portanto uma abordagem contingencial, pode ser mais apropriada para refletir as realidades organizacionais individuais, as quais podem apresentar grande variabilidade.

2.7 Competência versus Qualificação: uma breve conclusão

Ainda que não haja muito sentido diferenciar os conceitos de Qualificação e Competência, como afirma ZARIFIAN (2001), com a evolução da competência, fica claro que a lógica que os compõem muda e, portanto, não podemos tomá-los como sinônimos por alguns motivos principais:

- o cenário que os circundam é diferente, atualmente a lógica da racionalização é mais presente e fundamenta as práticas atuais;

- na lógica do posto de trabalho os objetivos de formação são mais específicos, há maior valorização dos diplomas, enquanto na lógica competência há uma maior amplitude e não há um alvo, ou seja, os diplomas apresentam-se como insuficientes, de modo que deve ocorrer progressão do conhecimento continuamente;

- a experiência na lógica do posto de trabalho se dá pelo tempo de trabalho, enquanto na competência se faz mais pela capacidade do indivíduo em lidar com os “eventos”, que de acordo com a conjuntura atual ocorre continuamente, de modo que a experiência pode ser adquirida em pouco tempo de trabalho, o mesmo ocorre em relação às promoções. Os programas de *trainees*, realizados em grandes organizações provam que, as possibilidades de ascender rapidamente na hierarquia são reais;

- para atender às novas necessidades do capital perante seu ambiente organizacional, emerge a demanda por novas atitudes e habilidades cognitivas, além do comprometimento e envolvimento do trabalhador estruturados na idéia da participação.

A análise comportamental explícita na lógica da Competência é oriunda dos estudos da psicologia organizacional mais recente, entendida como um diagnóstico a nível individual de personalidade que também provê o conhecimento de suas decorrências em termos de comportamento de cada um. Já o comportamento referido nas teorias gerais da Administração e que estão mais diretamente relacionados à lógica do posto de trabalho é embasado pelo behaviorismo e procura ampliar a visão do ser humano como sendo dotado de sentimentos e necessidades, além de capacidade adaptativa, neste contexto, o comportamento é tomado como um meio de manipular com vistas a obter motivação para produzir lucros.

Ainda que as origens sejam distintas, como já mencionado, a utilização dos aspectos comportamentais na lógica da Competência, pode “seguir os passos” e os objetivos manipuladores, ressaltados pelas teorias administrativas.

3 INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA, REESTRUTURAÇÃO E A COMPETÊNCIA

3.1 A importância do setor automobilístico

O estudo dos modelos produtivos, por si mesmo, já é capaz de demonstrar o dinamismo da indústria automobilística. Afinal, os mais famosos sistemas de produção, o Fordismo e o Toyotismo, foram difundidos pelo mundo, a partir de sua elaboração em linhas de produção automotivas, neste caso, respectivamente na Ford e na Toyota, sendo que o último tem uma representatividade substancial na evolução das práticas rumo a uma maior flexibilidade organizacional.

Tomado como um modelo, a representatividade do Toyotismo para a indústria automotiva é impactante, na medida em que incorporou extensa inovação ao setor. Através das filiais de grandes montadoras japonesas que se dispersaram pelo mundo por meio de projetos comuns, como a NUMMI e a CAMI, *joint-ventures* realizadas respectivamente, entre GM e Toyota e GM e Suzuki (KÖHLER, 2000/2001) ou isolados, o modelo busca, por meio de técnicas administrativas e produtivas, maximizar os níveis de qualidade e produtividade através da maior concentração no *core business* e da utilização efetiva do trabalho em equipe, ao mesmo tempo em que permite a redução do tempo de ciclo²⁰ e dos custos produtivos, com a eliminação dos desperdícios, a realização de *housekeeping* e de pequenas manutenções e o domínio do conhecimento relativo à tarefa a ser realizada na linha, de modo que se compreenda o processo como um todo.

Apesar da disseminação de tais técnicas que implementaram o setor e do pioneirismo tecnológico que favoreceu o seu desenvolvimento, a indústria automobilística tem tido sua rentabilidade diretamente afetada devido principalmente à queda no volume de vendas e à conseqüente ociosidade das linhas. A GM e a Ford, por exemplo, tiveram no primeiro semestre de 2004, mais lucro com suas operações financeiras do que com a venda de carros (CORRÊA, 2004b).

Considerando que o processo de avanço tecnológico, resulta em conseqüências como a redução dos níveis hierárquicos, a flexibilização dos contratos de trabalho, modificações nas atividades e funções exercidas pelos trabalhadores, as

²⁰ Tempo de ciclo é definido como o intervalo de tempo existente entre uma peça e outra consecutiva (MARTINS & LAUGENI, 2005).

empresas ao mesmo tempo em que evoluem tecnologicamente, experimentam a inovação organizacional do trabalho, superando os pressupostos tayloristas. Aliás, o próprio modelo de produção toyotista, associado ao desenvolvimento tecnológico, representa um marco na mudança do papel do trabalhador ao longo da linha de montagem, papel este que se torna mais dinâmico e por isso, passa a demandar maior complexidade em termos de qualificação, refletindo-se na estabilização de condições que propiciam a ascensão da teoria sobre a Competência. Para HUMPHREY (2003), nos arranjos produtivos atuais, enquanto as qualificações técnicas e gerenciais entram em declínio, as qualificações relativas à produção são a cada vez mais solicitadas.

3.2 A consolidação do setor automotivo no Brasil

A formação do setor automotivo brasileiro origina-se com a vinda da primeira fábrica da Ford, que foi instalada no centro de São Paulo, em 1919. Em 1925, foi instalada a General Motors (GM). Ambas apenas montavam os veículos que chegavam desmontados ao Brasil. Em 1952, foi a vez da Volkswagen (VW), a qual implantou pleno potencial da produção em massa com a produção da Kombi e do Fusca, primeiros produtos fabricados com quase 50% dos componentes de origem brasileira desde 1954 e dominou o mercado até meados de 1975, como afirmam DUARTE et al. (2003). Na mesma época, a FNM (Fábrica Nacional de Motores), inicia a produção dos caminhões italianos Alfa Romeo.

O setor ganhou impulso entre as décadas de 50 e 60, quando já estavam presentes a Ford, GM, FNM e a VW. Para tanto, foram fundamentais as políticas de Juscelino Kubitschek²¹, que favoreceram o desenvolvimento da indústria automobilística brasileira, inclusive criando o Geia – Grupo Executivo da Indústria Automobilística. Neste período, como afirmam DUARTE et al. (2003), a falta de fornecedores fez com que as empresas adotassem a prática da verticalização mais intensamente do que era utilizada em suas matrizes. Em 1953, é implantada a Mercedes Benz do Brasil, seguida pela Fiat em 1973 e a Volvo em 1978, dentre outras empresas.

²¹ Apesar de Juscelino Kubitschek (presidente entre 1956 e 1961) ser apontado, em grande parte da literatura, como o maior facilitador do desenvolvimento da indústria automobilística brasileira, há quem atribua as “honras” a Getúlio Vargas, quem em seu segundo mandato, de 1951 a 1954, teria realizado as principais regulamentações como a proibição de importação de auto-peças, incentivos fiscais para montagem de fábrica e a exigência de nacionalização de veículos, as quais propiciaram de fato a ascensão do setor.

Durante a década de 90, além das já citadas, também se tornaram presentes as americanas Chrysler e Cummins, a sueca Scania e a japonesa Toyota.

No fim da década de 80, apesar do setor experimentar certa estabilidade, a recessão econômica causada pela queda nas vendas (demanda zero) em função do confisco ocorrido durante o Plano Collor, introduz uma crise que tem como desfecho, pela primeira vez no setor, as demissões em massa como meio mais apropriado de reduzir custos. Apesar disso, como afirmam FLEURY & FLEURY (1997), as empresas ainda operavam em um contexto confortável e eram amplamente subsidiadas pelo governo, que em função do forte poder político atingido pelas montadoras, apoiava as negociações realizadas com os trabalhadores e com o sindicato.

No início dos anos 90, ocorre uma grande abertura de mercado e a indústria vê-se pressionada pelos estrangeiros. O *design* e a qualidade do importado eram visivelmente superiores (DUARTE et al., 2003). O nível de produtividade alcançado no Brasil, também era inferior aos níveis apresentados nos EUA e no Japão. Além das empresas já estabelecidas no Brasil como Fiat, Ford, GM e Volkswagen, estarem perdendo mercado para os importados, várias outras anunciaram novos investimentos no Brasil, sendo instaladas plantas da Honda, Peugeot-Citröen, Renault e Toyota, por isso as montadoras, já sediadas no país, iniciaram um processo de implementação de capacidade (HUMPHREY, 2003). Sob tais condições, as técnicas japonesas passam a ser incorporadas e disseminadas dentro do possível às empresas brasileiras, que buscavam alavancar seu nível de competitividade.

Nos anos 90, são criadas as mais importantes mudanças que atingem o setor automobilístico brasileiro como o desenvolvimento de novas linhas de produtos capazes de competir com os importados em qualidade, preço e design, sistemas e métodos de produção e capacitação mais modernos, gerenciamento da cadeia de suprimentos (ZILBOVÍCIUS et al., 2001), renovadas estratégias competitivas, inclusive a redução das jornadas de trabalho, como ocorreu na GM em 1999, que reduziu a jornada semanal para 4 dias nas fábricas de São Bernardo do Campo e Taubaté, a fim de evitar mais de 7000 demissões. Além de todos os fatores mencionados, a *Lean Production* é estabelecida como a grande meta a ser alcançada, com destaque para o *KAIZEN*, o *JIT* e as técnicas de qualidade.

Algumas estratégias já vinham sendo aperfeiçoadas antes mesmo destas necessidades emergirem, os círculos de controle de qualidade²² (CCQ), por exemplo, já haviam sido incorporados, no entanto, para DUARTE et al. (2003) eles tinham um caráter puramente político, sendo resultantes das reivindicações dos trabalhadores e dos sindicatos em luta pela maior participação nos processos decisórios. Outros exemplos são a implantação da primeira linha de robôs, realizada pela GM em 1985 e o consórcio realizado entre a Ford e a Volkswagen, denominado Autolatina Brasil S.A. que durou aproximadamente de 1986 a 1995.

Atualmente, os volumes de venda para o mercado interno, têm permanecido baixos e por isso, como afirma CORRÊA (2004a), a salvação das montadoras brasileiras tem sido a produção voltada para o mercado externo. Além desta, outras estratégias têm sido amplamente utilizadas e serão discutidas na próxima seção.

3.2.1 Processo de Reestruturação na indústria automobilística

Diversas foram as estratégias adotadas pela indústria automobilística a fim de maximizar sua capacidade competitiva frente à abertura de mercado e maior instabilidade, que abarcaram o setor a partir dos anos 90. A introdução das técnicas japonesas, subsumidas na *Lean Production*, a maior ênfase na Qualidade, o desenvolvimento de novas linhas de produtos, as associações e alianças, como apontado por SANTOS (2001), a redução de jornadas, a mudança radical das relações de trabalho, nos *layouts* e nas relações com os fornecedores, que redesenharam o fluxo de abastecimento da indústria automobilística nacional (SOARES & MARX, 2002) inclusive permitindo a implantação do consórcio modular e do condomínio industrial (TRUZZI & SACOMANO NETO, 2001), o enxugamento de postos de trabalho, como mencionado por SANCHES & COSTA (1996), além de ações mais recentes, como os movimentos de descentralização (SANTOS, 2001) e (TRUZZI & SACOMANO NETO, 2001) e o compartilhamento de recursos (HOLLANDA FILHO, 1997), têm sido tema de destaque dentre as práticas estratégicas priorizadas pelas montadoras.

²² “Pequeno grupo de trabalhadores que se encontra periodicamente e por vontade própria em reuniões coordenadas por um moderador. Nessas reuniões são escolhidos problemas das suas áreas de trabalho que são solucionados por uma metodologia de solução de problemas própria. Os resultados são monitorados pelo próprio grupo” (MARTINS & LAUGENI, 2005, p. 461).

Em termos de gestão de pessoal, as mudanças que afetaram as linhas de produção, com base nas técnicas japonesas, favoreceram o *empowerment* e, conseqüentemente, facilitaram o processo de redução de níveis hierárquicos, a flexibilização dos contratos de trabalho e a remuneração e estabelecimento de jornadas variáveis (SMITH, 1997) e (SANTOS, 2001). O desenvolvimento de características como iniciativa por parte dos empregadores, o aumento na necessidade de treinamento e desenvolvimento no campo técnico e acadêmico, a disseminação da idéia do trabalhador polivalente, multifuncional (o que favorece a flexibilização inclusive na alocação do pessoal ao longo da linha), que busque constante aprimoramento, desenvolvendo inclusive habilidades de relacionamento interpessoal reflete algumas das necessidades surgidas a partir da adoção de tal “modelo” e que modificaram a organização do trabalho dentro das fábricas (SANCHES & COSTA, 1996), (MOTIM et al., 2002) e SANTOS (2001).

As novas técnicas de produção modificam o perfil dos trabalhadores, devido principalmente à extinção do contato direto trabalhador x produto, com a introdução e maximização do uso de tecnologia de ponta, de modo que, ao invés de trabalhadores com qualificações técnicas específicas, passam a ser demandados trabalhadores providos de ampla base de conhecimentos gerais, que lhes propicie a capacidade de aprender continuamente, tornando-se mais adaptáveis às mudanças do ambiente organizacional produtivo (PAIVA, 1997), além de serem dotados de um “comportamento organizativo” mais propenso ao comprometimento, ao trabalho em equipe e à resolução e prevenção de problemas, características interpretadas como qualificações comportamentais e cognitivas (FONSECA, 1999), as quais nos remetem ao conceito de Competência.

Ao mesmo tempo em que o trabalhador encontra um desafio profissional maior, contando com mais oportunidades de treinamento e desenvolvimento em novas tecnologias, além de maior autonomia, ele é mais pressionado²³, tem insegurança quanto à estabilidade do emprego e visão de ascensão vertical amplamente reduzida, como afirmam SANCHES e COSTA (1996).

²³ Um das mais importantes críticas feitas ao toyotismo e seus efeitos, referindo-se a desumanização marcante do sistema, culmina na denominação *management by stress*, adotada por PARKER e SLAUGHTER (KÖHLER 2000/2001).

Se nos modelos produtivos baseados na lógica taylorista-fordista, a desqualificação apresentava-se como uma conseqüência inevitável, natural do próprio processo, com a superação deste paradigma, o imperativo de acumulação pode ser alcançado por outros métodos que não apresentam o mesmo efeito negativo, como afirma FONSECA (1999), mas muda completamente a concepção do trabalho. O desenvolvimento tecnológico, somado à nova organização do trabalho, resultante dos processos pós-fordistas, apresenta alguns efeitos que já haviam sido apontados na literatura por SMITH (1997), BABSON (1995) e CORIAT (1983), como:

- a redução ou pulverização do trabalho de baixa qualificação, que em geral são manuais e rotineiros, o que ocorre também com algumas profissões clássicas, principalmente as ligadas à mecânica, que são substituídas pela tecnologia, reduzindo crescentemente o contato direto no processo produtivo;

- aumento e maior complexidade das tarefas relativas à programação, comando, controle da produção e manutenção dos equipamentos;

- ampliação da qualificação requerida para o trabalho, com maior exigência de escolaridade. Ao mesmo tempo esta ampliação, ultrapassa os limites técnicos e passa a requerer qualificações de nível comportamental e cognitivo, que se refletiriam, por exemplo, em comportamentos mais propensos à polivalência e ao trabalho em equipe.

Dentre as estratégias mais recentes praticadas ao nível operacional, além dos maiores níveis de terceirização, *downsizing* e desverticalização, observamos a racionalização da base de fornecedores e a maior proximidade entre fornecedores e montadoras (DUARTE et al., 2003), o que de fato tem ocorrido nos mais diversos segmentos, o *Supply Chain Management* ou *global sourcing* (ZILBOVÍCIUS et al., 2001), e também a maior proximidade entre cliente e montadora, o que se reflete, por exemplo, na estratégia da Volkswagen que atualmente oferece contratos de financiamento e de manutenção (CORRÊA, 2004b).

A reorganização da rede fornecedora para entregar componentes e módulos em qualquer região de modo a apoiar a implementação do sistema enxuto e o desenvolvimento dos veículos classe mundial (SANTOS, 2001), também deve ser mencionada como um aspecto imprescindível à mobilização das montadoras para fora das áreas tradicionais.

Como exemplo de reestruturações recentes, podemos citar a Fiat, que em 2004 vendeu diversos ativos, demitiu funcionários e renegociou com credores, além de ter optado por “reestilizar” alguns de seus modelos ao invés de desenvolver projetos inteiramente novos, o que lhe custou 1/5 do valor que seria gasto, caso o produto fosse resultante de um novo projeto. Isso aconteceu com o Uno e o Palio no Brasil e com o Panda, modelo que já está a 24 anos no mercado italiano (CORRÊA, 2004a). Todas estas ações refletem a necessidade de desenvolver veículos que o consumidor não apenas queira, mas possa comprar e de criar modelos novos e de baixo custo voltados ao mercado dos países emergentes.

Outro exemplo, trata-se da parceria Renault-Nissan, através da qual 70% de tudo que é usado nos veículos das duas marcas é comprado em conjunto. Outra medida utilizada para reduzir os custos, destas empresas reside nas plataformas compartilhadas. A expectativa é que em pouco tempo todos os produtos sejam baseados em apenas 10 plataformas, ao invés das 34 de quatro anos atrás (HOLLANDA FILHO, 1997). A plataforma flexível tem sido adotada por diversas montadoras. A Volkswagen modularizou sua linha de produtos e a plataforma é a mesma para os modelos Audi e Golf. Em 1994, quando a estratégia foi concedida a intenção era substituir as 16 plataformas existentes por apenas 4, as quais seriam a base de todos os modelos vendidos sob as marcas Volkswagen, Audi, Seat e Skoda. A GM também tem se beneficiado de tal estratégia. Assim, as empresas garantem redução de custos e ganhos de escala, ao mesmo tempo (DUARTE et al., 2003).

A Mercedes Benz finalizou a produção do modelo Classe A no Brasil, o qual era produzido em sua fábrica, localizada em Juiz de Fora (MG), devido aos altos custos fixos, os quais ocorriam em função do baixo volume de vendas obtido no país. Este fato tem sido amplamente noticiado, dada a possibilidade de tal ação resultar em um grande número de demissões.

A Ford tem reduzido custos que vão desde as despesas de viagens até as soluções de engenharia, ainda que estas visem aumentar a eficiência da produção. Gastos com propagandas e anúncios também têm sido alvo dos cortes, mas as estratégias que visam alavancar a rentabilidade representam o maior objetivo da empresa e, neste sentido, a Ford tem desenvolvido programas para criar serviços de pós-

venda e também prevê alterações nos seus modelos, como ocorreu na Fiat (CORRÊA, 2005).

Como apontam MOTIM et al. (2002), a reestruturação não mantém os níveis de emprego. Antigas plantas se reestruturam, demitem ou deixam de criar novas vagas. As novas plantas geram poucos empregos diretos e apresentam alta rotatividade dos trabalhadores, dependendo da especificidade das atividades desempenhadas.

FONSECA (1999), demonstra que, apesar dos anos 90 terem demonstrado certa estabilização da força de trabalho nas montadoras, a fim de reduzir custos, a demissão ainda apresenta-se como uma estratégia adotada pelo setor automobilístico, já que as empresas demitem e contratam em função das flutuações da economia que alternam-se em expansão e retração. Essas demissões atingem evidentemente trabalhadores com pouca qualificação e que não necessitam de grande treinamento ou especialização.

A mudança na base de conhecimento do trabalhador que passa a ser demandado na reestruturada indústria automobilística, especialmente a libertação das empresas com relação à pessoal altamente qualificado (ainda que o mesmo deva deter um saber-fazer mínimo, quase que construído culturalmente), em função da introdução da tecnologia que facilita a rotina diante da linha de montagem, é o principal fator que contribuiu com a elaboração de uma outra estratégia competitiva: a descentralização, muito disseminada na última década, através da qual as fábricas passam a migrar para regiões com pouca ou nenhuma tradição no setor automobilístico (DUARTE et al., 2003) e (FONSECA, 1999).

Para as grandes montadoras, a decisão de onde produzir seus carros é ponto-chave. FONSECA (1999) destaca a importância da especificidade territorial, definindo-a como um fator determinante na reestruturação produtiva. E ainda demonstra como esta mudança, em termos de ampliação das possibilidades de localização ocorreu, em função do declínio da importância da experiência e maior valorização da escolaridade como pré-requisito ao ingresso no emprego, o que ele entende ocorrer por dois motivos principalmente: as habilidades cognitivas que o indivíduo desenvolve no trabalho, o que permite sua adaptação à atividade desempenhada, e a crença no sistema educacional, o qual, segundo ele, trata de selecionar os indivíduos que detêm maior capacidade de absorver novos conhecimentos.

3.3 O processo de descentralização

A descentralização se dá em dois níveis, o nacional e o internacional. A nível internacional, ganha vantagem quem melhor conseguir ocupar suas unidades em termos de capacidade e nível de produtividade, reduzir custos e alocar-se em mercados com potencial de crescimento.

Apesar de o mercado brasileiro ser o mais significativo da América Latina, com um volume de vendas quatro vezes maior do que o mercado argentino, que ocupa a segunda posição (SANTOS, 2001), atualmente o mercado mais atrativo tem sido a China, devido a seu potencial de crescimento (35% de crescimento só em 2003), o que poderá comprometer as exportações brasileiras (CORRÊA, 2004b). Ainda assim, ZILBOVÍCIUS et al. (2001) apontam que o Brasil possui a maior diversidade de empresas do setor automobilístico com produção local de veículos.

Criar volumes de baixo custo para os países emergentes tem sido o objetivo da maioria das montadoras e, portanto, instalar-se em mercados consumidores é potencialmente mais vantajoso porque a empresa deixa de depender das exportações e das oscilações do câmbio, que, dependendo do caso, podem afetar amplamente o planejamento organizacional.

No caso do mercado brasileiro, a desvalorização do real significou, em 2004, níveis de exportação na ordem de 8 bilhões de dólares (ALMEIDA, 2005). As exportações são tratadas como estratégia, na medida em que representam um *hedge* para as empresas. Como as empresas estão migrando para países sub-desenvolvidos, onde a moeda tem cotação geralmente inferior à do país para qual destinam os seus produtos, as possibilidades de ganhos relacionados às exportações são reais.

SANTOS (2001), afirma que as empresas americanas destacaram-se neste processo de internacionalização e foram seguidas pelas européias e japonesas. Segundo a autora, suas estratégias podem ser resumidas na redivisão da produção em bases mundiais, incorporando unidades dos mercados emergentes em sua rede de produção, em geral atividades de manufatura menos avançadas e com maior intensidade de trabalho. No entanto, operações mais avançadas que evoluíram, transformando-se em plataformas regionais, foram implementadas em países periféricos que apresentaram infra-estrutura e bases de fornecimento mais avançadas, como no caso do Brasil.

Em termos de mercado brasileiro, FONSECA (1999) aponta que a atratividade brasileira resume-se no potencial de crescimento do mercado interno de automóveis em contraposição aos mercados tradicionais como EUA, Japão e Europa, ao potencial do Mercosul e aos incentivos garantidos pelos governos federal, estadual e municipal, que visavam atrair novas empresas, posicionamento que predominou na década de 90.

Apesar desta atratividade, que de fato, resultou na vinda de várias montadoras para o Brasil, atualmente o contexto não se demonstra tão favorável e CORRÊA (2004b), indica outros fatores que têm influenciado negativamente na permanência das empresas automotivas estrangeiras no Brasil, dentre eles cinco se destacam:

- a valorização do real que tem comprometido os resultados já que as negociações ocorrem entre subsidiárias de uma mesma montadora;
- a infra-estrutura precária, já que recentemente grandes companhias de navegação deixaram de operar no Brasil devido ao baixo volume transportado;
- a elevada taxa de juros que inviabiliza os financiamentos;
- os reajustes sucessivos da matéria-prima desta indústria, o aço (que seria a principal matéria-prima);
- a elevada carga tributária brasileira, como apresentado na tabela 3.3.1

Estes fatores, além de inviabilizarem a instalação de novas montadoras no país, também comprometem o crescimento do setor.

Como afirmam ZILBOVÍCIUS et al. (2001), diferente da década de 60, na qual o Brasil apresentou grande vantagem em termos de custo de mão-de-obra, o que atraiu muitos investimentos, hoje as vantagens se reduziram devido aos aspectos relacionados acima, mas também em função da competição da Ásia. Apesar disso, os autores salientam que o Brasil, depois de cinco décadas desenvolvendo o setor, apresenta vantagens consideráveis em termos de capacidade tecnológica, que ainda não são observadas na Ásia.

Em nível de migração nacional, até a década de 90, as plantas eram concentradas no ABC, com exceção da Volvo, no Paraná e da Fiat, em Betim (Minas Gerais). A partir de então, 11 novas fábricas foram implantadas no território brasileiro,

TABELA 3.3.1 – Nível de carga tributária brasileira em relação aos países desenvolvidos.

Países	carga tributária
BRASIL	36,4%*
	30,4%**
	27,1%***
	27,3%****
Itália	16,70%
França	16,40%
Reino Unido	14,90%
Espanha	13,80%
Alemanha	13,80%
Japão	9,10%
Estados Unidos	6,10%

* acima de 2000 cilindradas

** de 1000 a 2000 cilindradas

*** até 1000 cilindradas

**** comerciais leves

Fonte: ANFAVEA (Anuário 2005 – site: www.anfavea.com.br)

das quais apenas 2 ficaram na região metropolitana de São Paulo, segundo DUARTE et al. (2003). O quadro 3.3.1 mostra a localização atual das plantas em território brasileiro.

QUADRO 3.3.1 – Localização das plantas automobilísticas em território brasileiro

Empresa	Localização	Produtos produzidos
AGCO	Canoas – RS	tratores de rodas, retroscavadeiras e empilhadeiras
	Santa Rosa – RS	colheitadeiras, plataformas de milho, plataformas de corte
Agrale	Caxias do Sul – RS	tratores de rodas, motores, componentes de caminhões, ônibus
	Manaus – AM	motocicletas e scooters (montagem)
Caterpillar	Piracicaba – SP	tratores de esteiras, motoniveladoras, escavadeiras hidráulicas, retroscavadeiras, geradores de energia elétrica
CNH	Curitiba – PR	tratores de rodas, colheitadeiras
	Piracicaba – SP	colheitadeiras, plantadeiras e equipamentos de transbordo

	Contagem – MG	retroescavadeiras, motoniveladoras, tratores de esteiras e escavadeiras hidráulicas
	Itu – SP	central de distribuição de peças
Daimler-Chrysler	São Bernardo do Campo - SP	caminhões, ônibus, agregados
	Campinas – SP	central de peças e pós-venda
	Juiz de Fora – MG	automóveis
Fiat	Betim – MG	automóveis, motores e comerciais leves
Ford	Camaçari- BA	automóveis e comerciais leves
	São Bernardo do Campo - SP	automóveis, comerciais leves e caminhões
	Taubaté – SP	componentes, motores e transmissões
	Tatuí – SP	Centro de provas
General Motors	São Caetano do Sul – SP	automóveis
	São José dos Campo – SP	automóveis, comerciais leves, fundição, motores e transmissões
	Mogi das Cruzes – SP	componentes estampados
	Gravataí – RS	automóveis
	Indaiatuba – SP	Centro de provas
Honda	Sumaré – SP	automóveis
International	Caxias do Sul – RS	caminhões
Iveco	Sete Lagoas – MG	motores, comerciais leves, caminhões, ônibus (Iveco)
John Deere	Horizontina – RS	tratores de rodas, colheitadeiras, plantadeiras, transportadores de esteiras
	Santo Ângelo – RS	fundição
	Catalão – GO	colheitadeiras
	Montenegro - RS*	tratores de rodas
Karmann-Ghia	São Bernardo do Campo - SP	ferramentaria, conjuntos e subconjuntos, montagem de veículos Land-Rover
Komatsu	Suzano – SP	tratores de esteiras, escavadeiras hidráulicas, pás carregadeiras, fundição
Land-Rover	São Bernardo do Campo - SP	comerciais leves
Mitsubishi	Catalão – GO	comerciais leves
Nissan	São José dos Pinhais - PR	comerciais leves (Renault-Nissan)
Peugeot-	Porto Real – RJ	automóveis, comerciais leves, motores e

Citröen		caminhões
Renault	São José dos Pinhais - PR	automóveis, comerciais leves (Renault-Nissan) e motores
Scania	São Bernardo do Campo - SP	caminhões, ônibus e motores
Toyota	São Bernardo do Campo - SP	autopeças
	Indaiatuba – SP	automóveis
Valtra	Mogi das Cruzes – SP	tratores de rodas
Volkswagen	São Bernardo do Campo - SP	automóveis, comerciais leves
	Taubaté – SP	automóveis
	São Carlos – SP	motores
	Resende – RJ	caminhões e ônibus
	São José dos Pinhais - PR	automóveis e comerciais leves
Volvo	Curitiba – PR	caminhões, cabines de caminhões, ônibus e motores
	Pederneiras – SP	caminhões, articulados, carregadeiras, motoniveladoras

* inauguração prevista para 2006

Observação: Todas as empresas mencionadas são associadas da ANFAVEA.

Fonte: ANFAVEA (Anuário 2005).

A mudança em termos de qualificação dos trabalhadores favoreceu esse deslocamento, mas o surgimento de redes mais integradas de fornecimento, também é um fator imprescindível, sem o qual o processo de descentralização não teria sido iniciado.

O Condomínio Industrial, através do qual uma série de fornecedores se instalam no próprio empreendimento ou nos arredores das instalações da montadora, tem refletido o desenho organizacional da maioria das novas plantas instaladas, assim há eliminação de tempo com a transferência da maior parte das atividades de montagem direto para o fornecedor (FONSECA, 1999).

O consórcio modular, que compreende parque de fornecedores diretos, localizados na área da fábrica, organização na qual a Volkswagen foi pioneira no Brasil, implantando em sua fábrica de Resende, já tem sido utilizado por outras montadoras como a PSA em Porto Real, a Ford em Camaçari e a General Motors em Gravataí (SANTOS, 2001).

Ambos os desenhos mencionados (condomínio industrial e consórcio modular) decorrem da estratégia de desverticalização tão amplamente empregada na década de 90, no intuito de se maximizar qualidade e reduzir custos.

FONSECA (1999), apresenta três diferentes perspectivas que discutem as mudanças nos padrões da localização da produção. São elas:

- a perspectiva que relaciona a maturidade do produto e da indústria com as mudanças técnicas e a localização da produção;

- a escola de regulação francesa, que relaciona as mudanças de localização com a crise do regime de produção fordista, já que se torna mais simples implantar mudanças nas etapas de processo produtivo na periferia, de modo a responder ao mesmo tempo ao declínio nas taxas de produtividade e ao aumento na resistência dos trabalhadores;

- a perspectiva baseada na relação capital x trabalho, na qual as empresas, com o intuito de ao mesmo tempo aumentar o controle sobre o processo de trabalho e reduzir custos, são impelidas a mudar a natureza da produção.

INVERNIZZI (2000b) aponta que, no processo de descentralização, as empresas buscam profissionais sem passado industrial nem sindical e também são motivadas pelos incentivos fiscais oferecidos por essas novas regiões.

Ainda que LEITE & RIZEK (1997) apontem que os ambientes sindicalizados são mais produtivos, já que a força de trabalho sente-se investida de certo poder, concordam que os ambientes não sindicalizados são mais lucrativos, mas, para tanto, os baixos salários e a intensificação do trabalho devem produzir uma “poupança” capaz de compensar as perdas com a alta rotatividade e as ineficiências de uma força de trabalho insatisfeita e descomprometida.

Além da falta de tradição do setor em determinada região, o que provoca uma fraca ou mesmo inexistente representatividade de classe, dois outros fatores têm contribuído para o enfraquecimento das organizações sindicais: o aumento nas taxas de desemprego e a política anti-sindical das empresas. No entanto, SANTOS (2001), aponta que a desconcentração também se dá ao seu nível sindical, resultando na ampliação das bases sindicais. A inserção delas em outras regiões, requer um aprendizado em termos de negociação fora do foco geográfico anterior, de modo que

trabalhadores e sindicatos são desafiados a desenvolverem ações que visem a adequação simultaneamente à flexibilização e à regulação do trabalho.

Neste processo, a empresa passa a representar o espaço principal de negociação capital x trabalho. A legislação trabalhista da década de 40, a força sindical e os contratos coletivos de trabalho são superados pela menor intervenção estatal (que realiza políticas em função das possibilidades de geração de empregos do setor privado) e pela fragilidade do trabalhador, que é continuamente surpreendido pela demanda de novas qualificações e não encontra meios de se reorganizar.

4 VOLKSWAGEN

4.1 Histórico da Volkswagen no Brasil

A primeira fábrica da Volkswagen instalada fora da Alemanha, iniciou suas atividades em 23 de março de 1953, no bairro Ipiranga na cidade de São Paulo, onde aproximadamente 10 funcionários montaram os primeiros Fuscas e Kombis, sendo todos os componentes de origem alemã.

Em julho de 1957, a partir de novas regulamentações do governo federal brasileiro que propiciaram e favoreceram o desenvolvimento do setor automobilístico nacional, a Volkswagen foi incentivada a construir uma nova fábrica em São Bernardo do Campo, a qual foi inaugurada no mesmo ano.

A planta do ABC, localizada na cidade de São Bernardo do Campo é marcada pela extensão física do empreendimento (1.112.902,46 m² de área construída) e pela quantidade de funcionários que sempre empregou. Atualmente, em torno de 20.000 pessoas, fazem parte do seu quadro de funcionários direta ou indiretamente (terceiros) empregados. Este número é substancial, mas é importante ressaltar que já foi maior.

A mais antiga das fábricas da Volkswagen, a Anchieta é destinada à produção de carros e veículos comerciais leves. Diversas atividades são realizadas em suas dependências, desde o desenvolvimento de projetos realizados no centro de pesquisa, passando pelo processo de produção e montagem, fabricação de motores, produção e distribuição de peças, até a realização de testes de impacto e segurança dos veículos produzidos.

Apesar da idade do empreendimento, as implementações resultantes das próprias forças ambientais, têm garantido sua adaptação às recentes necessidades de competitividade, permitindo maximizar os níveis de produtividade, reduzir custos utilizando em menor escala os recursos humanos e inovar a linha de produtos. Um exemplo de inovação é o Gol Total Flex, primeiro veículo nacional movido à álcool e gasolina, que foi produzido em 2003 nesta fábrica, além de representar novidade na linha de produtos, também foi produto das inovações tecnológicas implantadas.

A iniciativa de desenvolver fornecedores nacionais foi empreitada pela Volkswagen já na década de 60 e isto, dentre outros fatores, contribui com a elaboração de novas estratégias amplamente utilizadas na década de 90 como o consórcio modular, o condomínio industrial e a descentralização das fábricas.

Atualmente, as vendas da Volkswagen no Brasil representam 9,5% do seu volume em todo o mundo²⁴, constituindo um dos principais mercados do grupo. Como resultado da estratégia de descentralização, o grupo mantém atualmente cinco fábricas em território brasileiro. Além da fábrica Anchieta, na região do ABC, na qual se produz carros e veículos leves, dispõe também de unidades em São Carlos, onde fabrica motores, em Taubaté, onde são produzidos os modelos da Parati e do Gol, ambas localizadas no estado de São Paulo, da fábrica de São José dos Pinhais no Paraná, que produz o Golf, o Audi A3 e a Saveiro e da fábrica de Resende, no Rio de Janeiro, marcada pela implantação pioneira do consórcio modular, a qual produz caminhões e chassis para ônibus. O quadro 4.1.1 apresenta as principais diferenças existentes entre as fábricas:

QUADRO 4.1.1 - Principais diferenças existentes entre as cinco fábricas da Volkswagen localizadas no Brasil

Fábricas	Área Total (em m ²)	Área Construída (em m ²)	Funcionários *	Capacidade **	Produtos
São Bernardo do Campo	1.963.174,81	1.112.902,46	20.545	1.600 veículos	Gol, Saveiro, Santana, Quantum, Novo Polo, Polo Sedan, Kombi e Gol Total Flex
São Carlos	7.500.000	35.000	870	2.850 motores	13 tipos diferentes de motores, incluindo os de Gol, Parati, Golf, Novo Polo e Audi A3
Taubaté	3.800.000	270.845	6.500	1.050 veículos	Parati e Gol
São José dos Pinhais	2.000.000	200.000	3.000	550 veículos	Golf, Audi A3 e Saveiro
Resende	1.000.000	100.000	2.100	112 ônibus/ caminhões	19 modelos de caminhões e 5 chassis para ônibus

* funcionários totais, incluindo os terceiros ** capacidade dia

Fonte: site da empresa

²⁴ Informações obtidas no site do Volkswagen: <http://www.vw.com.br/vwbrasil>

A Volkswagen tem relevante importância no cenário sócio-econômico brasileiro, devido principalmente às conquistas, reivindicações e à atuação do sindicato dos metalúrgicos, que teve diversas vezes como palco a fábrica Anchieta e inspirou outras categorias profissionais na luta pelos seus direitos trabalhistas.

4.2 A Volkswagen e a Qualidade

A indústria automobilística apresenta altas exigências em termos de qualidade, dada a segurança que deve estar garantida em seu produto final (LEITE & RIZEK, 1997). Para atender aos objetivos de Qualidade “impostos” ao setor, a Volkswagen realiza ações que visam manter tanto a qualidade de seus processos internos, como a dos serviços e produtos adquiridos nas fontes de suprimentos.

Com relação aos fornecedores, o controle de qualidade é realizado em laboratórios que verificam, analisam e controlam os mecanismos e produtos recebidos. A Volkswagen avalia seus fornecedores por meio da norma VDA 6.3, da Associação Alemã de Normatização para a Indústria Automobilística, que estabelece normas de qualidade baseadas nos padrões das indústrias européias, de modo a classificar o fornecedor em níveis A, B ou C, que variam em função dos pontos que o mesmo obtém como resultado da proporção/nível de atendimento à norma. Dentre os itens verificados, destacam-se os meios de produção, as instalações, a qualificação profissional dos funcionários, o transporte e manuseio de materiais, as ações corretivas e a melhoria contínua. Cabe ressaltar, que a fábrica de São Carlos, mantém convênio com a Ufscar (Universidade Federal de São Carlos) para a realização de análise química dos componentes adquiridos de fornecedores.

Quanto aos processos internos, destacam-se as iniciativas de controle dos níveis de qualidade, aplicadas diretamente nas operações de produção. Além disso, os processos internos também são avaliados em laboratórios de controle, análise e medição, que são supervisionados e implementados por equipes de desenvolvimento e suporte de Qualidade. A empresa, como outras do setor, tem realizado grandes investimentos que visam agregar, ao mesmo tempo, valor e qualidade ao produto final e aos itens que o compõem, para tanto, dispõe de laboratórios e centros de pesquisas como o MTC (centro tecnológico de materiais localizado nas fábricas de São Bernardo do Campo e Taubaté), o Centro de Impacto de Veículos e o Estúdio de Design, ambos

localizados na fábrica e São Bernardo do Campo, que se envolvem no desenvolvimento de novos produtos voltados para o mercado mundial.

Alguns dos laboratórios da Volkswagen já prestam serviço a terceiros, é o caso dos laboratórios de Calibração das fábricas de Taubaté e São Bernardo do Campo. Equipados com alta tecnologia, os centros e laboratórios capacitam a empresa favorecendo a maximização de competitividade e a satisfação do cliente, dada a confiabilidade e segurança empregadas aos produtos fabricados.

Além dos laboratórios e centros de pesquisas, a empresa dissemina e enfatiza o conceito de qualidade por toda a fábrica. No treinamento dos funcionários, desde o início, é demonstrada a importância do conceito frente à concorrência existente no setor, o que faz com que a empresa atribua os níveis atingidos, à qualificação das equipes que integram os processos.

A preocupação com a qualidade estende-se ao campo ambiental, pois a empresa mantém sob contrato laboratórios na fábrica Anchieta voltados ao tratamento do esgoto (EP Engenharia) e à garantia da potabilidade da água (Water Lab). A empresa está engajada em diversos projetos criados internamente, os quais são voltados à preservação ambiental e dissemina estas ações entre os seus fornecedores.

4.3 A fábrica de motores de São Carlos

4.3.1 A instalação

A partir desta seção, inicia-se o processo de descrição da fábrica de motores de São Carlos, objeto de estudo deste trabalho. Para tanto, serão descritas as principais inovações implantadas a nível operacional e de gestão dos recursos humanos e suas principais conseqüências, tendo como foco central os efeitos provocados ao capital humano.

A fábrica de motores da Volkswagen foi instalada no município de São Carlos em 1996, especificamente inaugurada em 12 de outubro de 1996, depois da destituição da Autolatina (consórcio entre Volkswagen e Ford que durou de 1986 até 1995), com a finalidade de fabricar o motor 1.0, inovação que ascendeu como uma necessidade para fazer frente à concorrência. Atualmente ela produz 13 tipos diferentes de motores em duas linhas de produção.

Alguns motivos são geralmente apontados para justificar a instalação da unidade no município de São Carlos. Dentre elas destacam-se:

- o recebimento de incentivos fiscais consideráveis, já que o poder local comprometeu-se a doar uma área de 350 alqueires, sendo que 1/3 desta área foi pago pelo governo estadual. Além disso, foi garantida a isenção de ISS na construção da planta industrial e do IPTU durante 10 anos, prorrogáveis por mais 5 anos, de acordo com a Lei Municipal 11.082/95. Iluminação pública, pavimentação e asfalto, dentre outros benefícios foram garantidos pela lei Municipal 11.081/95, e ainda obtiveram a instalação de linhas telefônicas e de transmissão de dados, a construção do trevo de acesso à fábrica, um galpão na Barra Funda em São Paulo para transbordo de material e um armazém de docas em Santos para escoar a produção destinada à exportação, tudo integralmente realizado pelo governo do estado de São Paulo (DONADONE et al., 2001);

- a oferta de profissionais qualificados devido a existência de importantes centros de formação técnica no município como o SENAI e o Colégio Industrial, além de duas universidades públicas USP e UFSCar, que além de prover trabalhadores qualificados poderia significar possibilidade de parcerias em projetos de desenvolvimento da planta. Além disso, estes trabalhadores não seriam remunerados no mesmo nível caso fossem admitidos, por exemplo, em São Bernardo de Campo, ou seja, o custo de pessoal era mais baixo que nos grandes centros. MERTENS (1999), referindo-se a pesquisas realizadas nos EUA, afirma que na decisão quanto a localização de uma nova planta, os incentivos fiscais representam um papel muito menos importante do que as qualificações detidas pela força de trabalho da área ou região;

- a presença de outras indústrias metalúrgicas na região (Genarex e Tecumseh) e de linha branca (Eletrolux) proveriam trabalhadores experientes, ao menos nas rotinas da linha de produção (já que a realidade das duas empresas é diferente, como relatado por vários funcionários oriundos das outras que afirmaram “a Volkswagen é muito mais dinâmica”, ao mesmo tempo em que apresentaria um nível salarial inferior

ao praticado na região do ABC²⁵;

- a ausência de espaço físico para a realização de ampliações em São Bernardo e a maior possibilidade de resistência frente à adoção de novos arranjos, técnicas, métodos de trabalho e de gestão, também são apontados como importantes fatores que teriam pesado na decisão de descentralizar as fábricas, inclusive localizando um delas no município de São Carlos;

- a facilidade de escoamento da produção, em função da qualidade da malha rodoviária da região.

Na época da instalação da fábrica em São Carlos, o grupo Volkswagen estava implantando novas estratégias de produção, que incluíam a concepção do consórcio modular. Estas ações teriam influenciado e contribuído com as justificativas em torno dos incentivos fiscais recebidos, dada a possibilidade de ampliar a capacidade da organização em gerar novos empregos, em função da instalação de fornecedores na área “cedida”. Apesar dos representantes da empresa (analista e gerente de RH) afirmarem que esta estratégia nem tenha sido cogitada para o empreendimento implantado em São Carlos, a seguinte inscrição pode ser encontrada em um monumento na fábrica:

“...Esta inauguração marca ainda o início de importante fase de operações da Volkswagen no Brasil quando se confirma o consórcio modular como o processo de fabricação do futuro” .

Na interpretação destes representantes, a frase reproduzida, apenas revela as intenções estratégicas do grupo Volkswagen, que resultaram em inovações organizacionais, implantadas pouco tempo depois em outros empreendimentos.

A possibilidade de implantação do consórcio modular, por si mesmo, prevê a compreensão de que qualquer ampliação não poderia de fato ser realizada na fábrica Anchieta, pela inexistência de espaço físico nesta fábrica que pudesse abrigar as instalações de fornecedores. Esta consideração mesmo tomada isoladamente, já poderia justificar a ações de descentralização realizadas.

²⁵ DONADONE et al. (2001) apontam que, na época da instalação da fábrica da Volkswagen, a média salarial de São Carlos era 53% inferior à de São Bernardo do Campo e a categoria dos metalúrgicos não tinha representatividade sindical considerável na região.

A tecnologia de ponta, visivelmente superior à empregada na fábrica Anchieta, destaca-se dentre as inovações implantadas nos novos empreendimentos da Volkswagen constituídos na década de 90. Tendo sido a primeira fábrica de motores a inserir robôs na linha de produção, a planta de São Carlos apresenta uma reduzida quantidade de funcionários (aproximadamente 508 diretos e 350 terceirizados) e uma estrutura enxuta que oferece poucas oportunidades de ascensão vertical na hierarquia.

4.3.2 O processo produtivo da planta de São Carlos

Atualmente, a produção da fábrica ocorre através de duas linhas de montagem (EA-111 e EA-113), que seguem as etapas conforme demonstrado na figura 4.3.2.1.

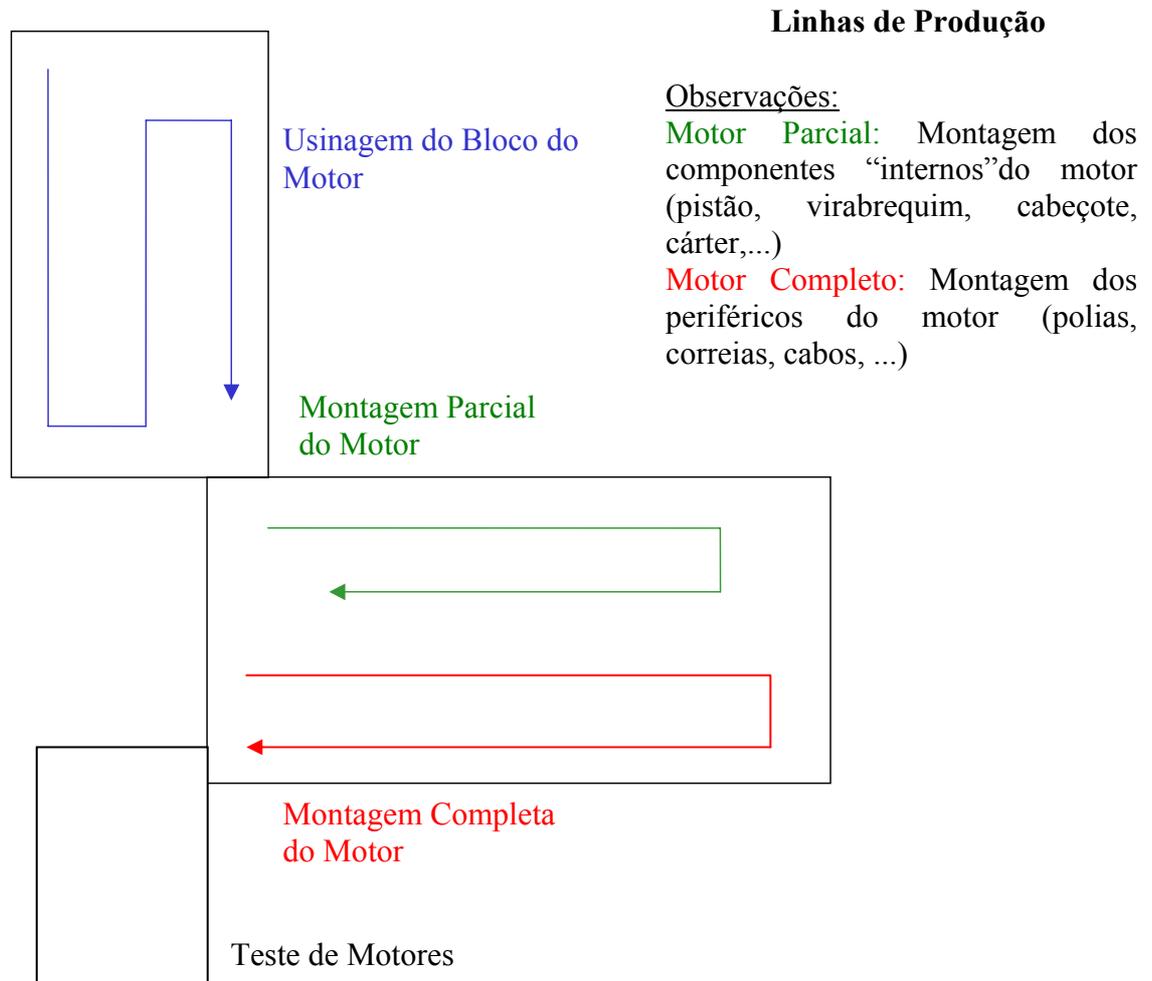


FIGURA 4.3.2.1 - Seqüência básica de operações da produção de motores

O processo produtivo é composto de três etapas basicamente:

- a usinagem do bloco, onde tornos tipo CNC realizam tarefas diversificadas em função da variabilidade dos motores através da simples troca do programa do computador. Por ser uma célula inteiramente automatizada a tarefa dos trabalhadores se resume na supervisão das máquinas e na verificação de possíveis defeitos do processo, de modo que não há contato direto com a produção;

- a montagem interna do motor, onde por meio de uma esteira rolante o bloco previamente usinado é movimentado por diversos postos de trabalho, a fim de se realizar a montagem de seus elementos internos. Nesta fase há contato direto do trabalhador para inserir os componentes no bloco. Apesar da existência da esteira rolante, os tempos não são determinados pela linha, ao invés disso depende do operador acionar um comando que leva o bloco à etapa seguinte. A presença dos robôs nesta etapa é comum na realização de atividades mais específicas e que requerem certo critério de medição, como a verificação da estabilização dos componentes internos dentro do bloco. Além deles também são utilizados manipuladores, talhas e transportadores aéreo-elétricos, os quais são responsáveis pela movimentação do motor ao longo da linha. A qualidade da etapa parcial realizada é garantida por meio de dispositivos eletrônicos que liberam o motor para as etapas seguintes;

- a montagem final do motor – nesta fase são fixados os elementos externos ao bloco. Semelhante à fase anterior, também há contato direto do trabalhador. Esta fase precede o teste.

Estes setores são organizados como células de produção²⁶ e cada célula tem um monitor, o qual é nomeado e “desnomeado” pelo líder. O arranjo em células é mencionado pelo analista de RH como “um meio que faz com que todos os empregados se sintam responsáveis pelo resultado da mesma, facilitando o trabalho em equipe e a versatilidade de todos os seus membros”. Além disso, a relação cliente x fornecedor predominante no arranjo celular, faz com que haja maior compromisso entre as diferentes células.

Os monitores de célula recebem 7% a mais no salário e trata-se de uma atribuição temporal. As atividades normalmente realizadas pelos monitores referem-se à

²⁶ As células de produção ou de manufatura podem ser definidas como uma ou mais estações de trabalho, com mecanismos de transporte e estoques intermediários entre elas, destinadas à fabricação de famílias de produtos que são produzidos com certa frequência e em lotes. Geralmente são dispostas em U, para agilizar os processos e o trabalhador acaba realizando um trabalho polivalente (MARTINS & LAUGENI, 2005).

transmissão de orientação básica aos operadores quanto ao processo produtivo, à transmissão de informações quando os líderes são impossibilitados de realizá-la diretamente, à substituição de funcionários na linha quando necessário e em caso de ausências, dentre outras.

O avanço tecnológico presente na fábrica se faz perceber pela monitoração computadorizada da produção, pelas câmeras de vídeo, sensores e outros dispositivos eletrônicos que permitem a imediata identificação dos problemas e agilizam sua solução.

Como afirma CORIAT (1983), a automatização da fábrica não é suficiente para assegurar elevação no nível de qualificação e predomínio de tarefas de conteúdo mais rico, como fica claro no caso da Volkswagen. Estes aspectos variam em função da diversidade setorial. Apesar do pessoal de montagem ter contato direto com o produto na linha, os setores que se relacionam com a análise e interpretação dos dispositivos eletrônicos, podem ser mais complexos. De qualquer forma, coexistem necessidades diferenciadas em termos de qualificação.

4.3.3 Informações quanto ao método empregado na pesquisa

Pela impossibilidade de se realizar uma pesquisa com os indivíduos que ingressaram no início da empresa em 1996, já que a maioria já fora promovida e atualmente encontra-se alocada em outras unidades, a pesquisa de campo foi concentrada nos colaboradores que ingressaram em meados de 1998 (especificamente entre agosto de 1997 e agosto de 1998), quando houve a necessidade de admitir grande quantidade de funcionários em resposta à ampliação da fábrica.

A partir da análise deste processo, com base principalmente no delineamento do perfil profissional eleito, foi feita uma comparação em relação ao primeiro processo, realizado em 1996, com base em informações prestadas pela gerência, a fim de se estabelecer pontos de distanciamento e as principais alterações realizadas no tocante ao perfil da mão-de-obra.

Como já mencionado no primeiro capítulo deste texto, as informações foram obtidas através de entrevistas realizadas com o gerente de Recursos Humanos, com o analista de Recursos Humanos, com os líderes de produção e com os funcionários que ocupam os cargos diretamente relacionados ao interesse da pesquisa.

Todas as entrevistas foram realizadas no primeiro trimestre de 2005. O gerente de RH e o analista de RH foram entrevistados em seus próprios locais de trabalho, isoladamente. Os outros funcionários foram entrevistados próximos a seus locais de trabalho, na sala utilizada pelos líderes.

A entrevista com o gerente de Recursos Humanos teve curta duração, seguiu o roteiro do Apêndice B e durou aproximadamente 40 minutos. Isto ocorreu porque como ele estava há pouco tempo gerenciando aquela fábrica e não havia participado dos processos seletivos. Ele mesmo concluiu que não poderia agregar muitas informações relevantes à pesquisa. Apesar disso, ele prestou informações quanto às ações e aos objetivos que têm sido contemplados pela organização e fez uma breve explanação quanto ao resultado das estratégias recentes, às tendências do mercado e do setor e ainda acrescentou informações mais diretamente ligadas às escolhas que afetam o desenho estrutural a nível nacional. O gerente entrevistado já não compõem o quadro desta fábrica, tendo sido transferido no segundo semestre de 2005 para outra unidade do grupo.

A entrevista com o analista de RH durou mais de três horas, foi realizada numa tarde. Várias informações obtidas precisaram ser confirmadas posteriormente. Por isso, foram várias as conversas e os e-mails trocados a fim de se obter todas as informações necessárias. O analista de RH participou dos processos de seleção realizados a partir de 1998 e detinha poucas informações quanto aos processos anteriores, no entanto, acompanhou as evoluções relativas à modificação dos perfis profissionais demandados e, por isso, pode prestar informações importantes que fundamentam as escolhas da fábrica no tocante à mão-de-obra.

A entrevista realizada com o analista de RH teve basicamente três objetivos:

- obter informações técnicas da empresa, sobretudo quanto as inovações implantadas em São Carlos em comparação a unidades mais antigas e em que medida estas inovações teriam influenciado as outras unidades;

- compreender como a empresa interpreta as suas ações de gestão dos recursos humanos e qual o nível de conhecimento que detém quanto à eficiência das políticas adotadas no nível de satisfação da mão-de-obra no chão de fábrica;

- identificar a mudança nas qualificações requeridas.

Também foram entrevistados os líderes, em suas próprias salas. Por terem um relacionamento mais próximo com os outros funcionários da produção e com o próprio processo, inclusive tratando os “eventos”. Eles contribuíram amplamente com informações a respeito das necessidades reais das plantas em termos de qualificações necessárias, delineando o perfil mais apropriado aos seus próprios olhos. Também mencionaram as frustrações e insatisfações observadas nos funcionários que atuam na linha e acrescentaram suas próprias interpretações quanto às possíveis causas. Ademais, trataram de suas próprias expectativas e frustrações em relação ao cargo.

Os líderes responderam à entrevista sem reservas, as quais duraram em média 1 hora. O roteiro utilizado foi o apresentado no Apêndice A, ou seja, o mesmo utilizado para os demais funcionários da produção, pois através da concentração em suas próprias funções, eles poderiam identificar mais claramente os *gaps* existentes entre o arranjo e estrutura adotados e as pessoas e qualificações disponíveis.

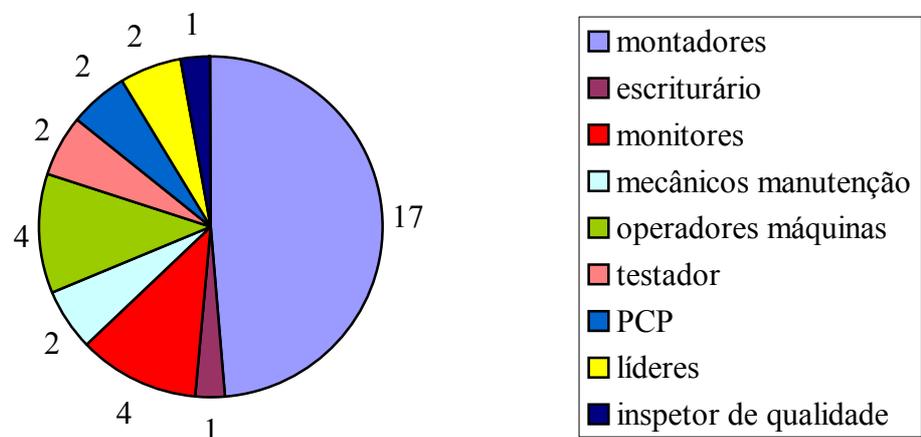
As entrevistas com os outros funcionários, como já mencionado, ocorreram próximo às linhas de produção, especificamente na sala dos líderes. Os funcionários foram escolhidos pelo analista de Recursos Humanos, que justificou tal ação pelo ganho de tempo em recrutar facilmente apenas os funcionários que haviam ingressado em 1998. No início, pareceu proposital, talvez para evitar relatos desfavoráveis para empresa, mas, no decorrer da pesquisa, notou-se que esta não parecia ser a intenção, já que, dentre os entrevistados, muitos apresentavam alto nível de insatisfação com a empresa.

Alguns funcionários, pelo menos inicialmente, sentiram-se pouco à vontade para falar, mesmo porque desconfiavam que se tratava de uma ação estratégica da empresa para demitir mão-de-obra. No entanto, como os líderes e o analista de Recursos Humanos já haviam os prevenido acerca das entrevistas e lhes foi garantido que seus nomes seriam mantidos em sigilo, logo eles se sentiram mais confortáveis e exprimiram suas percepções, opiniões, reclamações e sugestões.

Cada funcionário foi entrevistado uma única vez, apenas algumas informações foram confirmadas posteriormente. O tempo para realização das entrevistas foi um grande agravante na medida em que os funcionários eram retirados de suas funções, por isso duraram aproximadamente 20 minutos. Somente em poucos casos foi possível estender este tempo e explorar além da seqüência descrita no Apêndice A.

Outro agravante refere-se ao local. Como as entrevistas foram realizadas na sala dos líderes, às quais todos têm livre acesso, muitas eram as interrupções devido à entrada de outras pessoas. Além disso, em alguns casos, a entrevista estava em andamento, quando ingressava um funcionário de outro departamento e passava a realizar alguma atividade no local, inibindo o entrevistado, que continuava respondendo, mas agora com muito cuidado. Dentro do possível, esta situação era evitada, os funcionários apenas eram liberados da linha pelo líder, quando solicitado, e isto apenas era feito quando a sala ficava completamente desocupada, de modo que as entrevistas sempre foram iniciadas sem a presença de pessoas alheias a ela.

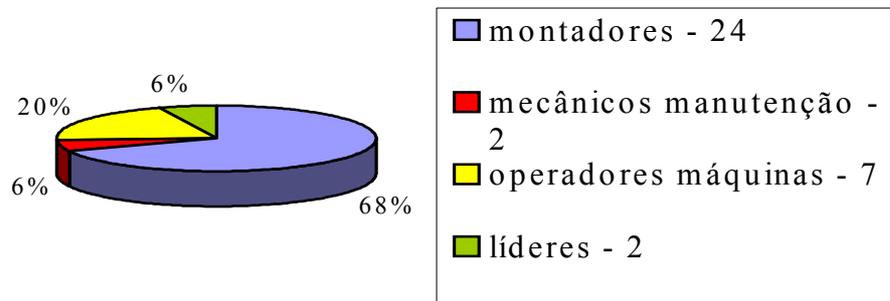
Para fins de pesquisa, foram entrevistados 35 funcionários ingressantes nos processos seletivos realizados especificamente entre 1997 e 1998: 17 montadores, 1 escriturário de fábrica, 2 funcionários do PCP, 4 monitores de célula, 2 mecânicos de manutenção, 2 testadores, 4 operadores de máquinas, 1 inspetor de qualidade e 2 líderes, cargos da base da hierarquia e que em sua maioria, foram responsáveis pelo alto índice de rotatividade na fábrica. A distribuição é demonstrada na figura 4.3.3.1:



Fonte: pesquisa de campo realizada entre 2004 e 2005

FIGURA 4.3.3.1 – Distribuição percentual dos entrevistados por cargo

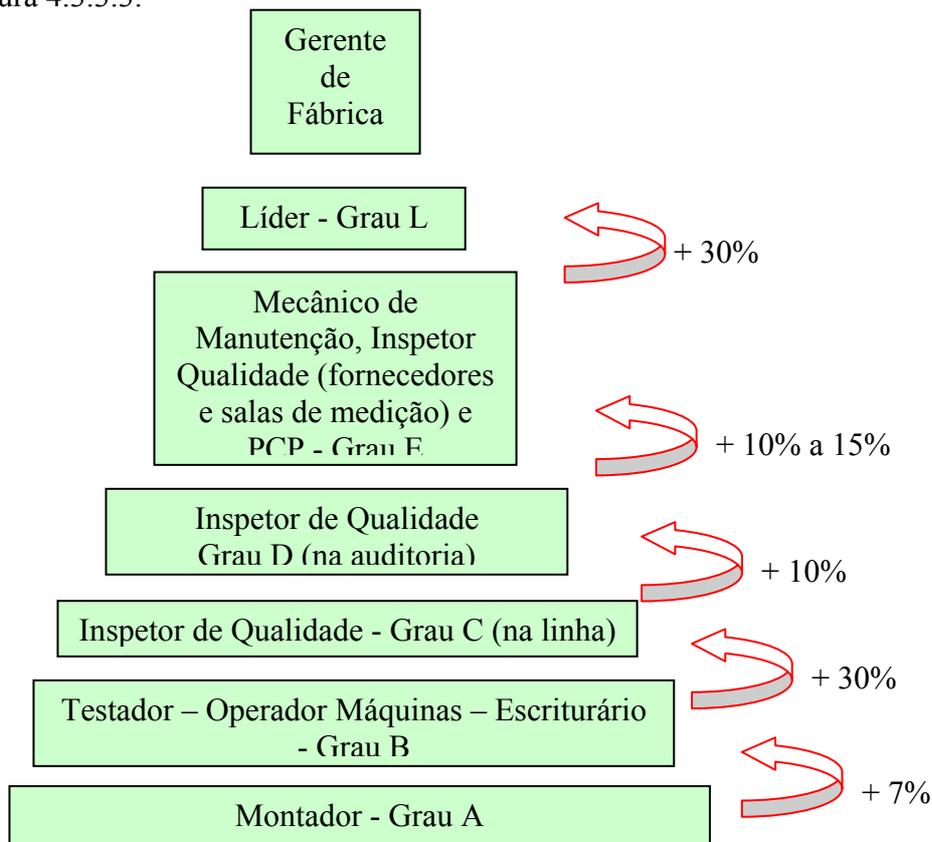
Dentre todos os cargos mencionados apenas os mecânicos de manutenção e os líderes ingressaram nos cargos atuais. Todos os outros ingressaram como montadores ou operadores de máquinas como mostra a figura 4.3.3.2 e depois foram promovidos.



Fonte: pesquisa de campo realizada entre 2004 e 2005

FIGURA 4.3.3.2 – Distribuição percentual dos cargos analisados antes das promoções

A hierarquia dos cargos e diferenciação salarial está demonstrada na figura 4.3.3.3.



* monitor – atribuição atemporal – salário 7% superior ao Grau A

OBS: as flechas indicam o acréscimo salarial em relação ao Cargo/Grau precedente

FIGURA 4.3.3.3 - Hierarquia da Produção e variação na faixa salarial

Todos os entrevistados são do sexo masculino. As mulheres ingressam desde 1996 para atuarem junta à linha de produção, mas em menor quantidade que os homens. Nenhuma mulher foi entrevistada porque foram selecionados os ingressantes em 1998, e não há mulheres em nenhum dos cargos pesquisados que tenham ingressado neste período ou em período anterior e ainda permaneça no cargo. As mulheres são priorizadas para realizar funções que exigem maior precisão e atenção, como ocorre em algumas fases da linha de montagem. Algumas mulheres participaram de processos seletivos para as áreas administrativa e de qualidade, no entanto, não conseguiram bons resultados nas provas técnicas, segundo o analista de RH.

4.3.4 A formação do quadro de funcionários e o processo seletivo de 1996

Em função da extensa demanda por pessoal quando da instalação da nova planta de São Carlos, houve a necessidade de recrutá-la em grande parte através do balcão de empregos da prefeitura municipal da cidade, fonte de recrutamento que foi utilizada até meados de 1998.

Na ocasião de 1996, foram abertas aproximadamente 170 vagas entre engenheiros, pessoal do setor administrativo, inspetores de qualidade e montadores de produção. O primeiro processo seletivo começou sendo realizado em São Bernardo do Campo para a contratação dos líderes (atualmente trabalha um líder por linha/turno). Os outros cargos (montadores, operadores de máquinas, testadores e mecânicos de manutenção, para os quais foi realizado o processo) foram contratados pelos líderes, a quem se reportariam.

O processo seletivo realizado em 1996, consistiu de duas etapas principalmente: a análise curricular que permitia identificar o nível de qualificação técnica e posteriormente a aplicação de testes de português e matemática, com a finalidade de identificar pessoal com potencial para trabalhar nos departamentos de qualidade, controle de materiais e manutenção, de modo que estes já eram redirecionados para entrevista nestas áreas.

Os candidatos participavam de duas entrevistas: a primeira com o RH e na seqüência com a área diretamente responsável, ou seja, com o representante do setor ao qual ele estaria subordinado. Em seguida, ele era direcionado ao exame médico. Não havia qualquer teste que visasse identificar o perfil psicológico ou as características pessoais de cada candidato.

Neste primeiro momento foram contemplados jovens com segundo grau completo preferencialmente técnicos em mecânica formados pelo SENAI. Aproximadamente 40% deles foram remanejados e promovidos ao departamento de Qualidade.

Das 170 pessoas contratadas inicialmente, mais de 50% já não compõem o quadro funcional da empresa, tendo a deixado por iniciativa própria. Como a maioria destes funcionários não detinha experiência anterior, a empresa acredita que “elas teriam se sentido capazes de realizar mais em outro lugar”, nas palavras do analista de RH.

Muitos treinamentos foram realizados no início da fábrica (em torno de 130 horas per capita/ano) que mesclaram-se entre treinamentos técnicos e comportamentais. Muitas oportunidades foram geradas a partir de tais treinamentos que resultaram em promoções, de modo que a maior parte do grupo inicial que permaneceu na empresa, já foi promovida. Nenhum outro grupo posteriormente admitido foi igualmente beneficiado, mesmo porque a empresa ainda estava “preenchendo” sua estrutura hierárquica.

4.3.5 O processo seletivo de 1998 e as mudanças no perfil profissional

Em 1998, houve um grande processo seletivo para admissão de aproximadamente 180 pessoas para diversas funções devido à produção de uma nova família de motores. O objetivo era aumentar a capacidade produtiva aumentando um turno.

Neste processo, foi solicitado um perfil profissional que contemplava jovens²⁷ (26% com menos de 25 anos de idade), com qualificação superior ao processo anterior (técnicos em mecânica, com conhecimento em informática, muitos até cursando o nível superior o que poderia lhes proporcionar melhores oportunidades na empresa). Em suma, quanto mais qualificados melhor, porém eram preferidos profissionais que

²⁷ Na pesquisa realizada por FONSECA (1999), em que o autor analisou o processo de reestruturação da indústria automobilística brasileira, foi identificado que a maioria dos trabalhadores encontram-se na faixa etária dos 30 anos. O maior número de admissões e desligamentos também são de jovens, o que pode indicar a busca por trabalhadores sem experiência, ou de trabalhadores que se adaptem mais facilmente às novas técnicas de organização da produção e do trabalho e sem ligações mais profundas com os sindicatos.

detinham certa experiência anterior em linhas de produção.

Durante este processo, o qual foi realizado por uma psicóloga, foram utilizadas várias ferramentas (testes psicológicos e psicotécnicos) com o propósito de identificar características próprias que a empresa resume como dinamismo, ou seja, subsumindo em um único adjetivo capacidades para trabalhar em equipe e solucionar problemas, além de apresentar pró-atividade e sociabilidade. Além disso, também haviam a análise curricular, os testes de português e matemática e as entrevistas primeiramente com o setor de RH, através da qual se realizavam os testes de caráter psicológico mencionados, e posteriormente entrevistas com o setor específico.

O processo não atingiu o objetivo, em menos de dois anos, muitos estavam frustrados e 50% já haviam deixado a empresa voluntariamente. A empresa acredita ter gerado nos indivíduos grandes expectativas ao ter selecionado dentre os admitidos, pessoas que eram jovens, altamente qualificadas e não detinham experiência, e também devido à própria natureza do trabalho com caráter repetitivo. Por isso, as demandas em termos de perfil profissional sofreram alterações, como será demonstrado na seqüência.

A figura 4.3.5.1, mostra as principais diferenças existentes entre o processo seletivo realizado em 96 e o realizado em 98:

1996	1998
<p>Etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - análise curricular - testes português e matemática - entrevistas (RH e setor específico) 	<p>Etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - análise curricular - testes português e matemática - entrevistas com RH (para realização de testes psicológicos e psicotécnicos) e com setor específico;
<p>Perfil demandado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - jovens (em torno de 30 anos); - 2º. Grau completo (preferência técnico em mecânica - SENAI); - sem experiência; 	<p>Perfil demandado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - jovens (em torno de 25 anos); - qualificação superior ao processo superior (desejável 3º. Grau); - de preferência, experientes;
<p>Resultado do processo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 40% promovidos para Qualidade e áreas afins; - 60% desligados por iniciativa própria antes de completados 2 anos; 	<p>Resultado do processo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - em torno de 50% desligados por iniciativa própria antes de completados 2 anos; - 5 promoções;

FIGURA 4.3.5.1 - Principais diferenças existentes entre os processos seletivos realizados em 1996 e 1998

4.4 Análise dos dados pesquisados e a influência das ações organizacionais

As próprias demandas em termos de qualificação dos trabalhadores e os arranjos produtivos em células, já incitam uma mudança na fábrica de São Carlos. KANTER et al. (1992) consideram a mudança como um movimento que vai do estágio 1 no tempo 1 para o estágio 2 no tempo 2, processo motivado por forças internas e externas à organização.

KANTER et. (1992) dividem as mudanças organizacionais em três tipos:

- a Macro-evolucionária - diretamente ligada à mudança de identidade no ambiente e da natureza dos relações com mercado;

- a Micro-evolucionária – desenvolvimental, relacionada ao tamanho, forma, cultura e estrutura organizacional, bem como aos assuntos de coordenação interna;

- a Revolucionária – que envolve dimensões políticas, relacionadas à luta pelo controle entre indivíduos e grupos, à distribuição de poder e ao governo na organização.

A fábrica de São Carlos reflete uma tentativa de inserir inovações em relação a organização produtiva e administrativa praticada na fábrica do ABC, que estariam compreendidas na definição micro-evolucionária, empregada por KANTER et al. (1992). Como salientam os autores, esta mudança requer que a empresa se separe do seu passado, mas ainda assim, sua história e cultura acabam por limitar as suas escolhas.

No caso da Volkswagen, é importante ressaltar que foi desenvolvido um novo arranjo, diferente do tradicional presente na planta do ABC, e o desenvolvimento e a aplicação deste arranjo foram realizados por estrategistas, apropriando-se do termo empregado por KANTER et al. (1992), os quais instalaram a empresa e permaneceram por pouco tempo, retornando às suas plantas de origem e deixando nas mãos do implementadores (KANTER et al., 1992), ou seja, daqueles que tocam o dia-a-dia da fábrica, a responsabilidade por dar continuidade às mudanças introduzidas. Assim, são estes implementadores que acabam experimentando as conseqüências dos planos articulados pelos estrategistas.

Como principais fontes de insatisfação dos funcionários, podemos considerar a diferença salarial e de benefícios existente com relação à fábrica de São

Bernardo do Campo, sempre utilizada como parâmetro de comparação, o que motivou a primeira greve ocorrida em 1999.

O quadro 4.4.1, mostra as principais diferenças que existiam entre as fábricas de São Carlos e São Bernardo do Campo logo após a instalação da fábrica de São Carlos, ou seja antes de iniciados os processos de reivindicação.

QUADRO 4.4.1 – Principais diferenças apontadas pelos funcionários entre as fábricas de São Carlos e São Bernardo do Campo antes das reivindicações

PRINCIPAIS DIFERENÇAS APONTADAS ANTES DAS REIVINDICAÇÕES	
FÁBRICA DE SÃO CARLOS	FÁBRICA DE SÃO BERNARDO
Transporte não fretado (fornecimento de vale transporte)	Transporte fretado
Plano de saúde Sulamérica (sem rede credenciada na região)	Plano Autogestão (plano de saúde em que a Volkswagen contrata os médicos de uma rede credenciada e paga pelo atendimento. Os executivos são totalmente reembolsados mesmo em se tratando de médicos não credenciados, aos outros funcionários é estabelecido um limite de reembolso.)

Além das diferenças apontadas, o PLR (participação nos lucros e resultados) em São Carlos tinha valor inferior aproximadamente 50%, se comparado ao valor pago em São Bernardo, mas ainda assim bastante superior ao pago pelas outras indústrias metalúrgicas localizadas na região.

Algumas mudanças ocorreram após as reivindicações, de modo que atualmente além do plano de saúde ser o Autogestão, também em São Carlos, a diferença inicial de PLR e nível salarial foi reduzida, embora ainda permaneça distante da equivalência.

As diferenças existentes entre as fábricas, não era a única fonte de descontentamento, era explicitado ao funcionário, quando da sua contratação que ele poderia ter melhores oportunidades de alavancar-se a inspetor de qualidade ou à funções administrativas, o que não ocorria na prática, como se percebe no relato a seguir:

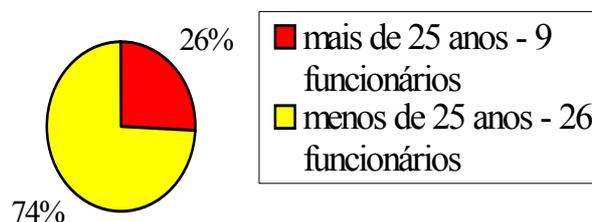
“A imagem que a empresa passa não é verdadeira. As promoções são difíceis e muito concorridas e também aparecem poucas vagas. O pior é que quando aparece uma vaga, a gente não sabe o que eles querem. Tem várias pessoas que já

participaram de vários processos de seleção para um cargo melhor, são bons funcionários, mas não conseguiram nada” (operador de máquinas).

A implantação da empresa gerou grande expectativa nas pessoas em galgar vários níveis em uma hierarquia (que julgavam ser extensa), de modo que acreditavam que na Volkswagen teriam a possibilidade de conquistar o crescimento profissional e em alguns casos até a estabilidade. Dentre os entrevistados (ingressantes no processo de 1998), 80% (28 funcionários), mencionaram a expectativa de carreira como um objetivo que determinaram, principalmente por tratar-se a Volkswagen de uma empresa multinacional.

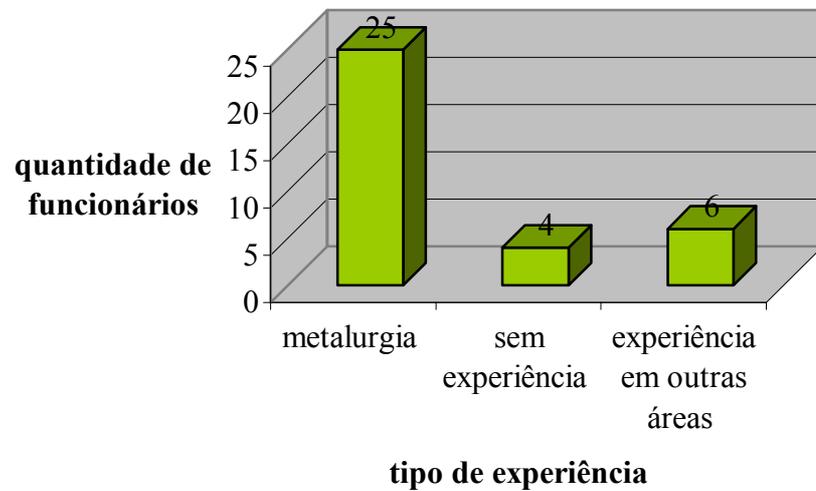
Dados apresentados pela própria empresa demonstram que no primeiro processo seletivo em 1996, foram contemplados profissionais jovens, com segundo grau completo (mais qualificados que os funcionários de São Bernardo do Campo) e com pouca ou nenhuma experiência industrial. O processo de 1998 já mostra inovações, na medida em que, apesar de continuar contemplando jovens com menos de 25 anos de idade e com segundo grau completo, passam a ser demandados profissionais com maior qualificação técnica e com experiência na indústria metalúrgica, o que poderia reduzir a alta rotatividade que predominou até meados de 1998. Aliás, estes funcionários selecionados em 1998, foram os que permaneceram.

As figuras 4.4.1, 4.4.2 e 4.4.3, que seguem, mostram o perfil simplificado dos funcionários que ingressaram nos processo seletivo realizado em 1998:



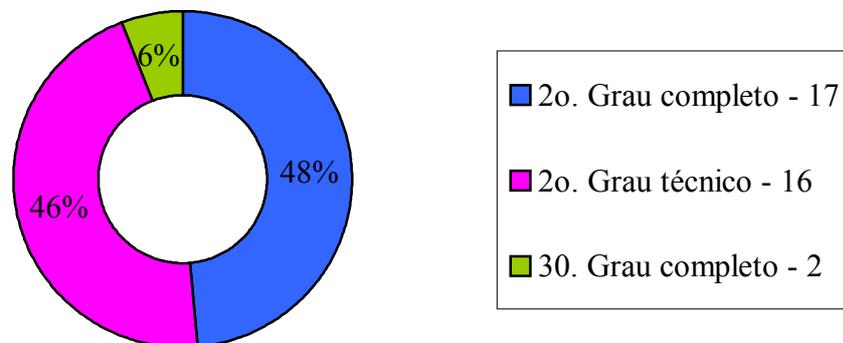
Fonte: pesquisa de campo realizada entre 2004 e 2005

FIGURA 4.4.1 – Idade de ingresso dos funcionários em 1998



Fonte: pesquisa de campo realizada entre 2004 e 2005

FIGURA 4.4.2 – Experiência apresentadas pelo grupo selecionado em 1998



Fonte: pesquisa de campo realizada entre 2004 e 2005

FIGURA 4.4.3 – Formação profissional dos ingressantes em 1998

Quando questionados sobre o sentimento de reconhecimento, 40%, ou seja, 14 funcionários, demonstraram não se sentirem reconhecidos, enquanto 17,14%, às vezes, sentem certo reconhecimento.

Dentre os motivos que apontam para justificar tal insatisfação destacam-se os mencionados na tabela 4.4.1:

TABELA 4.4.1 – Principais motivos que acarretam insatisfação (apontados pelos funcionários)

MOTIVOS	QUANTIDADE
insatisfação com o processo seletivo pelo não aproveitamento do indivíduo	9 pessoas
insatisfação com a liderança	8 pessoas
a empresa não contribuiu com a formação educacional, deixando a desejar tanto em termos financeiros (ajuda de custo) quanto em disponibilidade de tempo	3 pessoas

OBS: A maioria apontou mais de um motivo

Os relatos a seguir, comprovam o nível de insatisfação mencionado no quadro:

“Aqui, a gente tem é que puxar o saco. A competência que tanto se fala, nem sempre prevalece. Percebe-se que quem conseguiu subir tinha amizade com quem já estava no setor. O que vale é a indicação. Você acha ? Eu já fiz uns 8 processos seletivos e não passei em nenhum e olha que eu estudei. Depois, você vai perguntar porque e não te falam direito, nem a minha prova me mostraram” (montador).

“O processo de seleção é mal elaborado, quem não se dedica é promovido e quem se dedica parece que só serve para aquilo, parece que porque sabe fazer o serviço tem que morrer naquela posição” (montador).

“Há cartas marcadas para promoção. Às vezes, até tem oportunidade, mas o líder não ajuda. Parece que as pessoas não conseguem perceber o que a gente faz pela empresa. Eu mesmo trabalho sempre que precisa, até nos feriados” (montador).

Com relação à perspectiva de promoção, ainda que todos reconheçam que as oportunidades têm sido amplamente reduzidas 54,29% (19 funcionários), acreditam numa promoção de longo prazo. Os outros 16, ou seja, 45,71% dos entrevistados, não acreditam que poderão ser promovidos, 4 deles porque reconhecem não ter qualificação suficiente e 1 devido à idade, que acredita ser avançada para gerar-lhe mais oportunidades.

O restante simplesmente não “enxerga” oportunidades futuras devido à própria configuração da empresa (estrutura enxuta), inclusive os líderes que poderiam objetivar o cargo de supervisor, pois, como há apenas um para toda a fábrica vêem-se praticamente impossibilitados de ascender na hierarquia. Além disso, já percebem uma certa possibilidade de extinção do cargo:

“ainda não há perspectiva para o cargo ser extinto, mas já tem um monitor. Atualmente, ele é só um facilitador, um pessoa que ajuda o líder, mas não tem os conhecimentos técnicos que o líder tem que possuir. Ele é escolhido pelo líder e fica na função por um período, mas, no futuro quem vai saber ?” (líder).

Com exceção dos líderes, que teriam uma trajetória distinta e, por isso, passam a ser desconsiderados no restante dos dados apresentados, 93,94% dos 33 entrevistados acreditam deter um conhecimento que vai além do cargo que ocupam atualmente, estando, portanto aptos de acordo com seu próprio julgamento, a serem promovidos, dentre os cargos objetivados, destacam-se: os de inspetor de qualidade e mecânico de manutenção.

O processo de promoção geralmente é composto de testes gerais, específicos e de entrevistas, as quais são realizadas com o chefe do departamento para o qual se está pleiteando a vaga. Além disso, para fins de informação completa do candidato recorre-se a alguns documentos da empresa:

- a ficha pessoal (ANEXO A) – uma espécie de histórico comportamental onde são registrados os méritos e em alguns casos os comportamentos considerados inapropriados;

- a matriz de qualificação (ANEXO B) – documento no qual se registram todos os treinamentos formais realizados dentro ou fora da empresa, é diferente da carta de versatilidade²⁸. Quando realizados dentro da empresa, estes treinamentos devem ser certificados pelo gestor. Um exemplo é o método de solução de problemas.

Por terem conhecimento da importância de tais documentos, os trabalhadores, principalmente os da produção, se esforçam para aumentar seus registros na ficha pessoal e se mostram muito insatisfeitos por saberem que este registro depende

²⁸ A carta de versatilidade (ANEXO C), trata-se de um documento de controle interno, no qual são registradas as possibilidades de movimentação do trabalhador dentro da fábrica, ou seja, em quais outros postos de trabalho ele pode atuar. Ainda que seja uma importante fonte de orientação quanto à mobilização do indivíduo, não favorece as promoções.

do líder, como relatado abaixo:

“Nem tudo que eu faço para a empresa é marcado na ficha. Tem que ficar correndo atrás do líder. Se ele falar que colocou, é difícil saber se é verdade. Eu faço várias mudanças e sugestões na linha, e sempre falo para o líder, mas poucas coisas ele coloca na ficha. Eu sei.” (montador).

A empresa tem conhecimento de que os processos de administração de pessoal ficaram exclusivamente nas mãos dos gestores das áreas, inclusive a realização de ocorrências de ordem comportamental (atividade para a qual os líderes apenas recebem um auxílio do departamento de RH) na ficha pessoal. Na fábrica de São Bernardo do Campo, isto vem mudando porque a empresa quer garantir um caráter mais imparcial e impessoal aos seus processos de gestão que influem nas possibilidades efetivas de ascensão na hierarquia.

Outra questão importante que deve ser analisada com relação à promoção é a estabilidade na função, devido à eficiência apresentada. É como se a pessoa se tornasse tão qualificada que deixa de ser considerada apta para realizar outra função, e assim é “isentada” das possibilidades de “fazer carreira na empresa”, nas palavras dos entrevistados. Para alguns isto acontece frequentemente na fábrica estudada:

“quem não se dedica, é promovido. Tem gente que nem se compromete e parece que o líder gosta, e estas pessoas acabam tendo uma oportunidade ” (montador).

De fato, pelo menos uma promoção acabou se concretizando com um funcionário que não se enquadrava no posto anterior, ele mesmo relata:

“Minha maior motivação para subir foi não gostar da linha. Eu detestava trabalhar na linha, era chato, monótono. Eu estava disposto a sair da empresa e não estava ligando muito. Pensei que eles me mandariam embora, porque eu não estava me dedicando nem um pouco. Mas eu não parei de estudar, até porque eu queria sair logo daqui para um lugar melhor. Daí, surgiu uma oportunidade. Eu acho que fui promovido porque eu estudava e também porque eles perceberam que eu tinha potencial. Não é que eu não goste da empresa, mas naquela função eu não queria ficar. Agora, se você perguntar o que as pessoas acham de mim, acho que todas ou a maioria vai dizer que eu sou um bom funcionário” (funcionário do PCP).

Neste caso, especificamente, foi identificado um potencial, que favoreceu a promoção e mais tarde deixou claro que a empresa não havia errado. Portanto, se em alguns casos a submissão pode resultar no aproveitamento do líder sobre os trabalhadores, a sua ausência pode representar a exclusão do funcionário ou, na melhor das hipóteses, a chave para uma melhor avaliação e geração de oportunidades.

Outro relato apresenta um comportamento exatamente oposto ao relatado anteriormente:

“..... eu acho que sou reconhecido na empresa porque tudo que precisa ser feito o líder me pede, não importa o tipo de serviço. Eu acho que se eu estou aqui para trabalhar, não dá para escolher serviço, tem que fazer de tudo o que aparece ”
(montador)

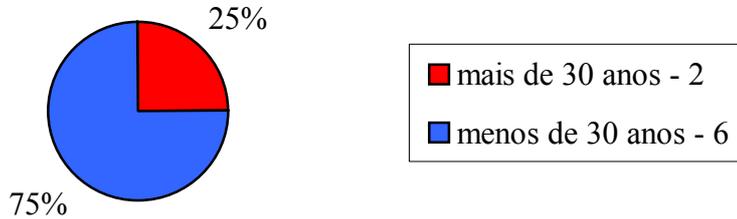
Este comportamento, em alguns casos, pode, de fato, suscitar o aproveitamento do líder, que sempre vai recorrer à pessoa que aceita pacificamente o trabalho, ao invés de chocar-se com os que o questionam.

Ainda que seja alto o nível de insatisfação dos funcionários, apenas 22,86%, ou seja, 8 deles chegam a almejar um futuro profissional fora da empresa, dentre os motivos indicados para justificar tal posição, destacam os mencionados na tabela 4.4.2.

TABELA 4.4.2 - Motivos que justificam o desejo de sair da empresa

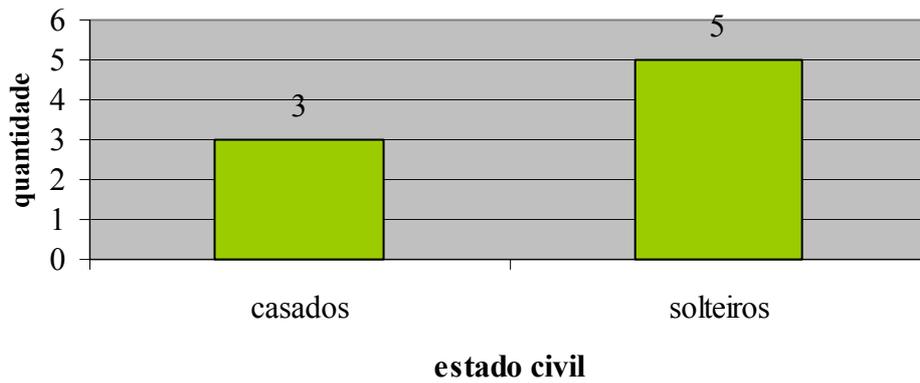
MOTIVOS	QUANTIDADE
poucas oportunidades de carreira	5 pessoas
insatisfação com o processo de promoção, o qual seria injusto e não transparente	5 pessoas
pressão que marca o ambiente de trabalho	2 pessoas
insatisfação com o comportamento da liderança	3 pessoas
diferença salarial e de PLR existente entre a fábrica de São Carlos e São Bernardo do Campo	2 pessoas

O perfil dos funcionários que objetivam um futuro profissional fora da Volkswagen encontra-se nas figuras que seguem, respectivamente figuras 4.4.4, 4.4.5, 4.4.6 e 4.4.7.



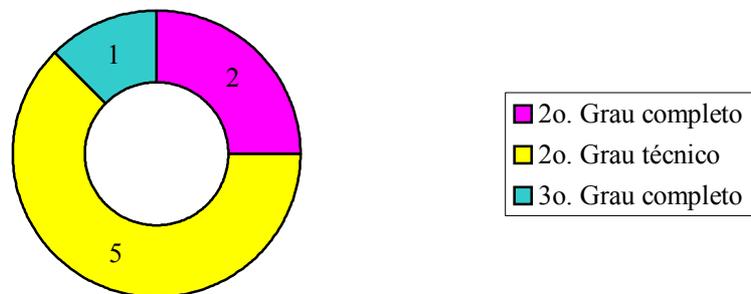
Fonte: pesquisa de campo realizada entre 2004 e 2005

FIGURA 4.4.4 – Idade (funcionários que objetivam sair da Volkswagen)



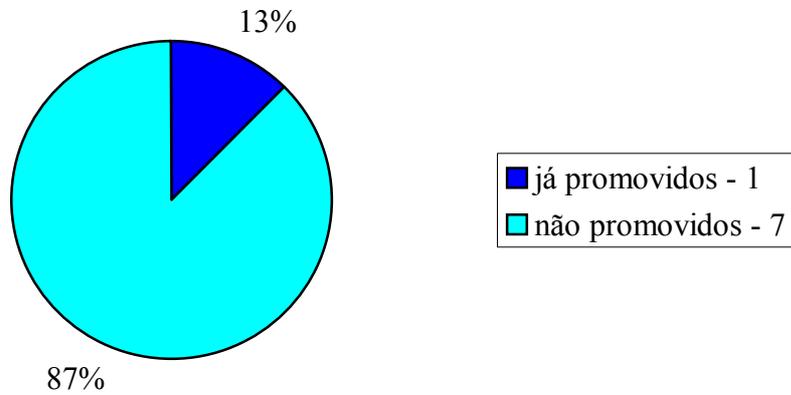
Fonte: pesquisa de campo realizada entre 2004 e 2005

FIGURA 4.4.5 – Estado civil (funcionários que objetivam sair da Volkswagen)



Fonte: pesquisa de campo realizada entre 2004 e 2005

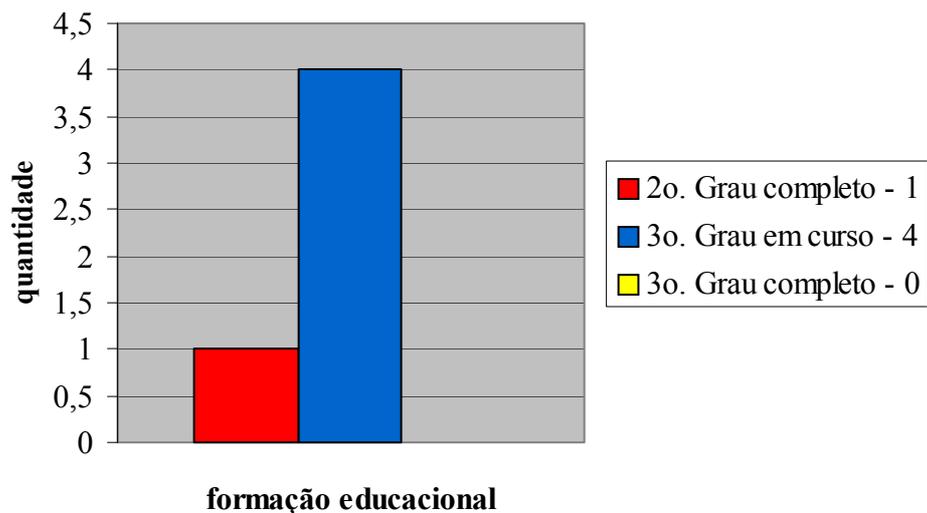
FIGURA 4.4.6 – Formação educacional (funcionários que objetivam sair da Volkswagen)



Fonte: pesquisa de campo realizada entre 2004 e 2005

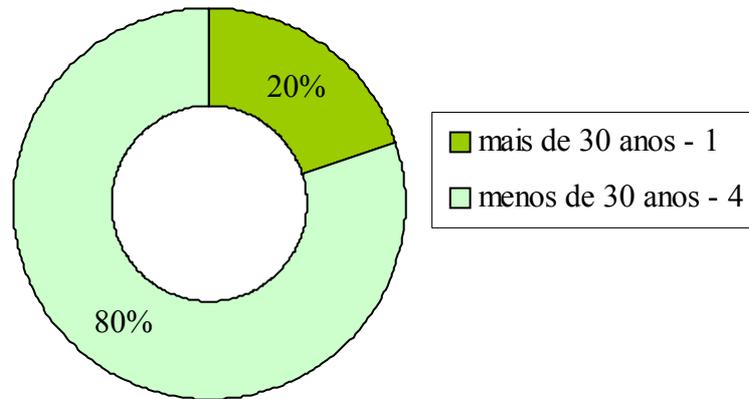
FIGURA 4.4.7 – Oportunidades de promoção já experimentadas (funcionários que objetivam sair da Volkswagen)

Dentre o grupo pesquisado apenas 5 funcionários foram promovidos: para os cargos de testador (1), PCP (2), escriturário de fábrica (1) e inspetor de qualidade (1). O perfil destes funcionários pode ser visualizado através das figuras 4.4.8, 4.4.9, 4.4.10 e 4.4.11, que seguem:



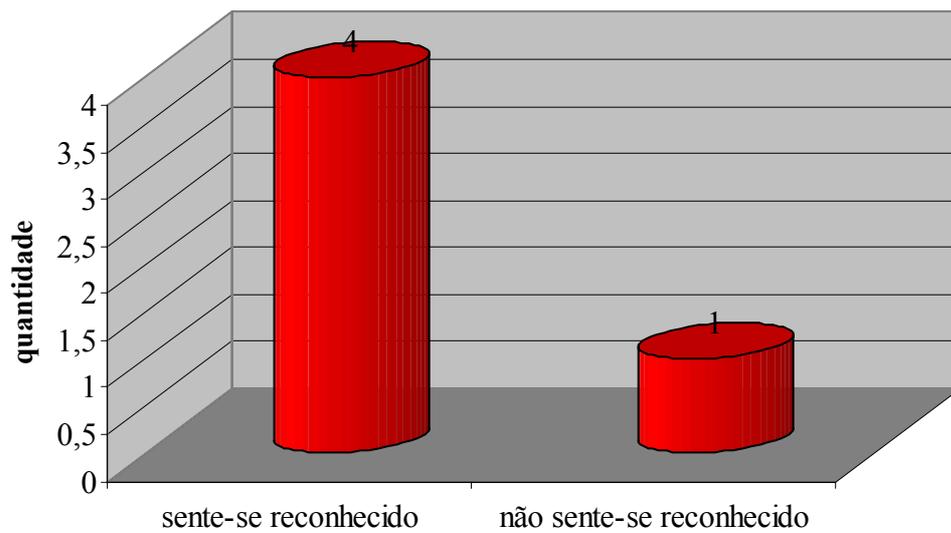
Fonte: pesquisa de campo realizada entre 2004 e 2005

FIGURA 4.4.8 – Formação educacional dos funcionários promovidos ingressantes em 1998



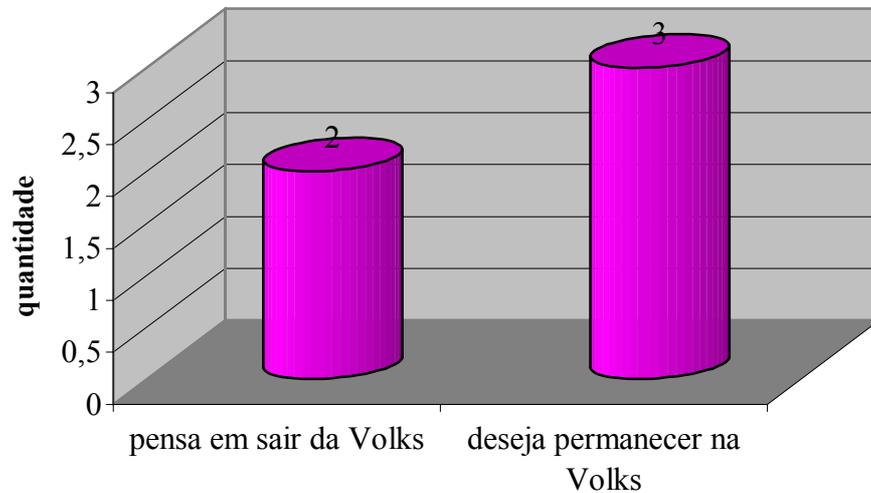
Fonte: pesquisa de campo realizada entre 2004 e 2005

FIGURA 4.4.9 - Idade dos funcionários promovidos ingressantes em 1998



Fonte: pesquisa de campo realizada entre 2004 e 2005

FIGURA 4.4.10 – Sentimento de reconhecimento dos funcionários promovidos ingressantes em 1998



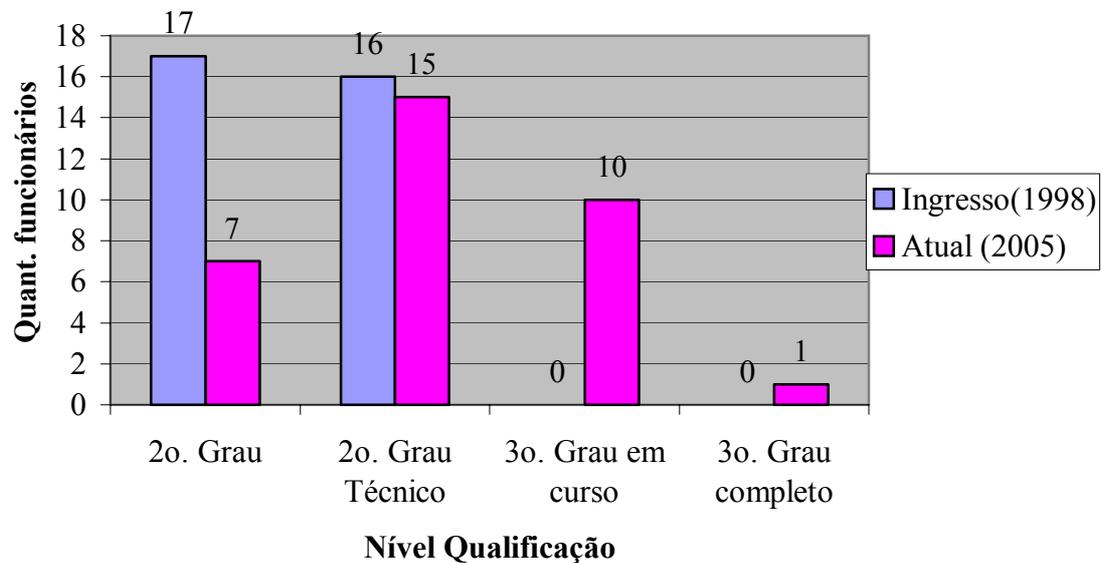
Fonte: pesquisa de campo realizada entre 2004 e 2005

FIGURA 4.4.11 – Objetivo profissional dos funcionários promovidos ingressantes em 1998

A análise das figuras 4.4.8 e 4.4.9 mostra que o nível de escolaridade é imprescindível para ascender na hierarquia e que os jovens têm sido beneficiados. Isto também é afirmado por um entrevistado, como segue:

“Antes, eram os mais velhos que tinham mais oportunidades. Hoje, os jovens estão tendo mais oportunidades. Não sei se é porque eles estudam mais. Porque, na verdade, tem alguns que nem se comprometem muito com o trabalho” (montador)

A progressão em termos de qualificação formal do grupo entrevistado é um aspecto que merece destaque e traz à tona a questão da Competência, no sentido da busca individual pelo aumento da qualificação, independente da empresa. Ao mesmo tempo em que tal atitude gera o aumento da capacidade do trabalhador para fazer frente às necessidades e contingências de seus postos, também os remete à maior frustração em função das poucas oportunidades geradas no ambiente de trabalho. A figura 4.4.12 que segue demonstra tal progressão:



Fonte: pesquisa de campo realizada entre 2004 e 2005

FIGURA 4.4.12 – Progressão no nível de qualificação formal dos trabalhadores ingressantes em 1998

Logo depois do processo seletivo de 1998, outros foram realizados para outras áreas e não apresentaram problemas por dois motivos principais: os salários eram superiores ao salário de montador de produção daquela ocasião, as posições na hierarquia eram melhores, também porque desta vez os candidatos já detinham experiência profissional, de modo que sabiam o que significava trabalhar em uma linha de produção, ou seja, a preocupação com a experiência profissional ganhou destaque em relação à qualificação que foi um pouco menos valorizada.

O fator crucial analisado passou a ser a experiência em linha de produção, preferencialmente na indústria metalúrgica, por isso, grande parte dos candidatos foram trazidos de duas outras indústrias metalúrgicas sediadas no município, como a Eletrolux e a Tecumseh. Além da importância atribuída à experiência, também passou a fazer parte do perfil ter mais idade (aproximadamente 30 ou 35 anos), e de preferência possuir família, subentendendo-se que, devido à necessidade do trabalho e a inexistência de grandes perspectivas para estes profissionais, eles poderiam buscar na Volkswagen uma estabilidade, que se refletiria em maior comprometimento.

4.5 Treinamentos

Os treinamentos mais intensos perduraram até meados de 98. Os funcionários que já estavam presentes desde o início da fábrica afirmam que eram

vastas as oportunidades de treinamentos oferecidas²⁹. Segundo dados da empresa, a quantidade de treinamentos realizados entre 96 e 98 ficou em torno de 130 horas per capita /ano, que mesclavam-se em treinamentos técnicos e comportamentais, sendo que o último visava sobretudo desenvolver no pessoal a capacidade de trabalhar em equipe (perfil que seria de fato desenvolvido dentro da organização e não utilizado como base para selecionar previamente os candidatos). O trabalho em equipe era uma necessidade para atender aos objetivos da fábrica, a qual foi implantada com o propósito de configurar sua produção em células. A Volkswagen foi pioneira no Brasil, quando organizou desta forma seu sistema de produção.

Depois de 98, os treinamentos “comprados” de terceiros, como pacotes, foram extintos e isto aconteceu porque, além da empresa ter atendido a uma necessidade inicial de qualificar os trabalhadores para atuarem em postos específicos para os quais não detinha pessoal especializado, foi também utilizado o sistema de reprodução *on-the-job*, ou seja, aquele que ocorre no dia-a-dia do pessoal, orientado pela chefia, que estabelece metas, avalia e faz incumbências especiais (LACOMBE & HEILBORNE, 2003).

Em função da grande carga de treinamentos (externos) aplicados no início das operações em São Carlos, hoje os empregados mais antigos ainda detêm *Know-how* e por isso atuam como multiplicadores internos, através do sistema *on-the-job*, o que evidentemente não existia no início da fábrica.

Assim, alguns profissionais admitidos no primeiro processo seletivo foram beneficiados, alguns foram promovidos em função destes treinamentos e esta realidade gera um sentimento de frustração e insatisfação nos trabalhadores que ingressaram posteriormente a este período e que não puderam dispor das mesmas oportunidades inicialmente concedidas. Os treinamentos realizados atualmente são em número substancialmente menor se comparado ao período da implantação da empresa e são realizados em grande parte pelo aproveitamento dos recursos internos.

A área de treinamentos da fábrica de São Carlos sempre foi terceirizada pelo SENAI. Apesar disso, a fábrica mantinha um funcionário que era responsável pelo setor, quem desde 2001 teria assumido outras atividades na companhia, e por isso a partir

²⁹ Um exemplo de treinamento oferecido era o de manutenção em robôs, o qual apresentava ampla carga horária.

de então, o SENAI se responsabiliza inteiramente pela área.

Os treinamentos apesar de não terem deixado de existir, tiveram o modo de realização e a frequência, consideravelmente alterados em função da mudança contextual que a fábrica sofreu desde o no início de suas atividades até hoje.

4.6 As greves

Em Julho de 1999 ocorreu a primeira paralisação, ocasionada pela diferença salarial existente com relação à fábrica Anchieta e pela implantação do sistema de representação interna dos empregados, que já existia em São Bernardo do Campo e Taubaté. Orientados pelo sindicato dos metalúrgicos do ABC ligado à CUT (Central Única de Trabalhadores), já que o sindicato atual não era muito atuante na época e tinha fortes interesses políticos, os funcionários foram motivados pela diferença salarial existente entre as unidades de São Bernardo e São Carlos, e imprimiram seu primeiro ato contra a empresa.

Apesar das insatisfações demonstradas com a grande adesão à greve, principalmente no tocante à diferença salarial, o “piso” era bastante coerente com a região na qual a empresa estava sediada.

Além disso, pela região não apresentar notável atuação sindical na metalurgia que favorecesse os empregados, observação feita pelo próprio analista de RH da empresa, concluiu-se que a greve era um fator inerente à companhia Volkswagen, ainda que tenha sido pressionada pela CUT, já que a empresa tem em sua história desde a Alemanha, e notadamente em São Bernardo do Campo, vários episódios de greves e lutas sindicais. O relato abaixo, demonstra a percepção que é compartilhada na empresa quanto a relação entre greves e o aporte cultural da empresa:

“A Cultura da Volkswagen prevalece sobre o cenário sócio-econômico que a sedia, e esta cultura, segundo os próprios representantes da organização, gerentes, diretores, vem da Alemanha, quando no período pós-guerra nasce o sentido da co-participação” (analista de RH da fábrica de São Carlos).

Esta conclusão também ascendeu porque, mesmo com a presença de outras indústrias metalúrgicas na região de São Carlos, as reivindicações não se difundiram para estas outras organizações, ou seja, elas se concentraram na Volkswagen, por influência da CUT que incentivou a comparação entre as unidades fabris de pólos regionais distintos.

Mesmo com a descentralização das unidades rumo a regiões sem muita organização sindical, além deste deslocamento não influenciar no gerenciamento da matriz, a cultura parece desempenhar grande influência e exerce força sobre as novas unidades.

A empresa não interpreta a cultura sindical de forma unilateral, ou seja, ela também a entende como “um meio controlador do possível comportamento abusivo dos líderes”, nas palavras do analista de RH, mas ao mesmo tempo admite sua influência negativa sobre o clima organizacional.

O desfecho da primeira greve ocorrida em 1999 foi favorável aos trabalhadores com a concessão de aumento salarial de 5 %, a participação nos lucros e resultados no valor de R\$ 1.000,00 e a implantação do sistema de representação interna dos empregados, que como já mencionado já era realidade em outras unidades.

O departamento de RH, apesar de sempre ter existido na fábrica de São Carlos, após a primeira greve teve, suas atribuições ampliadas com a vinda de um representante da fábrica de São Bernardo do Campo, com experiência nas negociações sindicais, que se ocuparia das relações trabalhistas.

A segunda paralisação ocorreu em Outubro de 1999, desta vez houve um protesto em favor de aumento salarial, novamente resultando em concessão por parte da empresa que aumentou os salários em 10,16%.

Em Novembro de 2000 e Outubro de 2003 também ocorreram mais duas paralisações. Ambas relacionaram-se à data-base e foram recentemente julgadas pelo Tribunal do Trabalho, que concedeu dissídio coletivo, garantindo índices de reajuste de 10% e 18,01% respectivamente.

A participação do sindicato de São Carlos não foi muito marcante nos três primeiros episódios mencionados, como afirmam os próprios funcionários entrevistados, de modo que o sindicato tem tomado uma postura mais ativa desde 2003, quando, percebeu a real possibilidade de diálogo existente entre empresa, empregados e sindicato.

As fábricas da Volkswagen, apesar de descentralizadas, têm sido mutuamente influenciadas. A terceirização, por exemplo, amplamente presente na fábrica de São Carlos, influenciou algumas mudanças na logística operativa relacionadas à movimentação de materiais. Por conta destas influências, os funcionários

acreditavam que, com o tempo, a planta poderia aproximar-se mais da organização adotada em São Bernardo do Campo. No entanto, pelo menos no tocante aos aspectos da organização do trabalho, o arranjo de São Carlos é que tem servido de parâmetro para a planta de São Bernardo, modificando as formas de alocação de pessoal na linha e promovendo a rotatividade de postos, a fim de tornar o trabalho menos repetitivo e mais dinâmico. Além disso, aspectos relacionados à redução de salários e benefícios, também têm sido incorporados, como mostra o relato a seguir:

“quando eu entrei aqui, acreditei que os salários e benefícios de São Bernardo vinham pra cá, mas ao invés disso, o que a gente vê é que as novas contratações de São Bernardo estão com salário inferior, mas os benefícios estão vindo pra cá, como a redução de jornada para 41 horas semanais” (líder de célula).

4.7 A relação da fábrica com o conceito de Competência

Quando questionados quanto à utilização da noção de Competência nas ações de contratação e promoção da mão-de-obra, a empresa negou a existência de qualquer espécie de análise que atrelasse às ações de seleção e promoção um caráter subjetivo, pelo menos para os cargos localizados na base do organograma. As competências, no que se refere aos aspectos cognitivos são mais referenciadas quando da necessidade de se contratar pessoal destinado à área administrativa. No entanto, o conceito, na maioria das vezes, está implícito e, especificamente neste caso, o próprio arranjo operacional (enxuto) propicia a sua emergência por meio da capacidade individual de gerar resultados ou desempenhar de maneira desejável determinada função. Sabemos que co-existem diversos cargos dentro de uma organização e que para cada um deles é requerido um conjunto de competências que seria responsável pelo alcance do êxito profissional.

Para o caso de montador de produção, por exemplo, o trabalho deve ser realizado dentro do ritmo determinado pela engenharia industrial. Em termos de perfil comportamental, a empresa entende como necessário para o desempenho eficiente de tal tarefa que o indivíduo seja crítico e analítico, capaz de identificar problemas e de propor soluções e que seja capaz de trabalhar em equipe, aspectos relevantes para qualquer outra função. Ainda que se reconheça a importância destes fatores e que a empresa sempre tenha tido a preocupação de contratar profissionais com tais características,

ainda hoje não são utilizados recursos durante o processo de seleção que permitam identificar tal comportamento previamente. No entanto, a existência da ficha pessoal demonstra a importância dos aspectos subjetivos, como menciona o analista de RH.

Em termos gerais, “iniciativa, dinamismo, disposição para desempenhar o trabalho, conhecer bem o que se faz e ser capaz de inovar se adaptando às situações e aos recursos disponíveis”, compõe um perfil considerado diferencial para uma atuação bem sucedida na Volkswagen, de acordo com o analista de RH. Neste sentido a questão comportamental e o potencial individual são primordiais, no entanto para muitos em se tratando de um ambiente enxuto, os aspectos inerentes à lógica competência passam a ser uma ferramenta capaz apenas de prover uma carreira horizontal. O amplo conhecimento em informática também tem sido privilegiado e pode significar a diferença entre ter ou não a oportunidade de ser aproveitado nas poucas vagas surgidas que propiciem ascensão na hierarquia.

Com relação à formação profissional, novamente torna-se propício recorrer ao conceito da Competência, mais especificamente a questão da individualização embutida no saber-ser, pois na fábrica de São Carlos, a responsabilidade pelo aumento da qualificação foi visivelmente transferida para as mãos do trabalhador, que não recebe mais grande número de treinamentos e se responsabiliza inteiramente pela busca de educação formal.

Além disso, os processos de promoção que levam em conta a inteligência e o desempenho, respectivamente analisados através de testes e documentos que registram o comportamento individual, retornam à mesma lógica.

No entanto, a individualização e a coletivização coexistem, ou seja, a análise do trabalhador individual é reforçada, fazendo-se presente nas estratégias de gestão de gestão de pessoal, como mencionado acima, não fazendo uso dos sistemas de classificação anteriormente empregados como a senioridade no cargo. Ao mesmo tempo, a classe metalúrgica mantém-se organizada, o que garante que os acordos de trabalho permaneçam sendo coletivamente negociados ainda que a empresa tenha praticado a descentralização e instalado-se numa região com pouca tradição no setor.

5 CONCLUSÃO

As conclusões tecidas a respeito desta pesquisa são as seguintes:

a) O conceito de Competência tem de fato regido as ações de gerenciamento de pessoal na fábrica, ainda que de forma implícita, porque a empresa não utiliza ferramentas e técnicas de seleção e remuneração baseadas na noção de Competências. Isto confirma a primeira hipótese formulada.

Os aspectos inerentes ao conceito e compreendidos pela revisão bibliográfica, como a individualização, em termos de oportunidade de carreira e de promoção baseadas na avaliação comportamental e em termos de gerenciamento do aumento da qualificação formal, estão amplamente presentes no ambiente organizacional estudado, como pôde ser observado através das entrevistas realizadas. Isto não significa que em algum período anterior, a progressão em termos de carreira tenha sido desatrelada de uma avaliação individual, mas sim que sob a lógica da Competência, a consideração individual é reforçada, de modo que as regras que fundamentam tal progressão são modificadas e tornam-se alheias aos meios anteriormente empregados, como por exemplo, tempo de experiência.

Além disso, ainda que a empresa não admita a existência de tal noção, por não utilizar ferramentas específicas desenvolvidas juntamente com o conceito, o “modelo” atualmente vigente no contexto organizacional geral é o da Competência e o simples fato dela se reestruturar de modo a responder às pressões ambientais, faz com que seja configurada de maneira isomórfica em relação a adoção e incorporação de práticas comumente empregadas e institucionalizadas, como aponta ZILBOVÍCIUS (1999).

Ainda em relação ao conceito de Competência, um importante tema tratado por este trabalho trouxe à tona a discussão em torno da necessidade ou não de empregá-lo para substituir o conceito de Qualificação. É evidente como abordado ao longo do texto, que alguns aspectos atribuídos à Competência apenas sofreram reformulações e foram resgatados da lógica anterior, no entanto, o ambiente que se configurou em torno das organizações e da sociedade recentemente, apresenta características específicas que o tornam único e como sua influência é substancial na ascensão de novas concepções e terminologias, de modo a referir-se adequadamente a ele, parece propício aceitar tal substituição.

b) A expectativa de carreira se constrói, como ficou explícito na pesquisa de campo, pela própria imagem da empresa e pela política de admissão que permite que se criem expectativas em relação à carreira vertical. A única turma que pode desfrutar de reais oportunidades de ascensão foi a que ingressou em 1996, quando a empresa ainda estava “preenchendo” sua estrutura hierárquica. Para os outros, esta expectativa transforma-se em frustração, devido, sobretudo, à configuração enxuta da estrutura, que não apresenta maiores possibilidades, o que inclusive leva as pessoas a saírem da empresa para buscarem outras oportunidades. Neste argumento, confirma-se a hipótese 2, pois em determinados momentos as demandas em termos de perfil profissional, tornaram-se superiores às possibilidades apresentadas pela empresa e portanto, incoerentes com estrutura configurada, causando a rotatividade, já que a ascensão na carreira, apenas poderia ocorrer por meio da “desocupação” de um cargo, ou através de projetos de ampliação, o que não está previsto nos planos formulados para a fábrica de São Carlos.

c) Houveram, como já mencionado, mudanças quanto à evolução do perfil profissional demandado. A análise quanto a tal requisito, permitiu constatar que, ainda que a empresa demande profissionais jovens, evoluiu de modo a priorizar a experiência em metalurgia, a fim de garantir maior familiarização com o trabalho e menores possibilidades de contradições com a empresa.

Manter o perfil jovem faz com que a empresa evite resistência, o que seria quase que certo dentre populações mais sindicalizadas. No entanto, outro fator a ser observado é a permanência de pessoas casadas, não que a empresa houvesse no passado realizado qualquer tipo de esforço para selecioná-las, mas estes funcionários que permaneceram desde os primeiros processos seletivos, parecem depender mais do trabalho. Em contrapartida, os que atualmente pretendem deixá-lo são em sua maioria jovens, mais estudados e sem dependentes. Na figura 5.1 são relacionadas as principais mudanças observadas em termos de perfil profissional:

1996	1998	Atual
<ul style="list-style-type: none"> - jovens (faixa etária 25-30 anos); - 2º. Grau completo (preferência técnico em mecânica - SENAI); - sem experiência; 	<ul style="list-style-type: none"> - jovens (faixa etária aproximadamente 25 anos); - qualificação superior ao processo anterior (desejável 3º. Grau); - preferência experientes; 	<ul style="list-style-type: none"> - jovens (faixa etária superior aos 30 anos); - 2o. Grau Completo ou técnico; - imprescindível experiência; - desejável ter dependentes;

FIGURA 5.1 – Principais mudanças observadas quanto ao perfil profissional demandado pela fábrica de motores da Volkswagen

d) A estrutura passa do momento 1, o momento em que o projeto é colocado em prática, para o momento 2, ou seja, o relativo ao seu funcionamento de fato, e os estrategistas se vão. No “mundo do projeto”, onde há concepção, há reconhecimento das competências porque há uma hierarquia e uma estrutura organizacional a serem construídas. A partir do momento em que a fábrica alcança a fase do funcionamento, as possibilidades tornam-se mais limitadas, e as competências e os perfis uma vez exigidos e vistos como melhor opção são abandonados. A empresa entra num processo de maior estabilidade estrutural e por isso as oportunidades e expectativas geradas inicialmente deixam de estar presentes.

REFERÊNCIAS

- ALEX, Laszlo. Descrição e registro de qualificações: o conceito de qualificação. In: *Formação profissional*. Berlim, n. 2, 1991, p. 23-27.
- ALMEIDA, Edson Pinto de. Com o pé no acelerador. *Exame*, São Paulo, vol. 39, n. 15, jul. 2005, p. 154-156.
- ARRUDA, Maria da Conceição C. Qualificação versus competência. *Boletim Técnico do SENAC*, Rio de Janeiro, v.26, n.2, may.-ago. 2000, p.18-27.
- Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA) – Anuário 2005.
- BABSON, Steve. “Lean Production and labor: empowerment and exploitation”. In: _____ (ed.) *Lean Work*. Detroit: Wayne State University Press, 1995, p. 1-37.
- BASTOS, Solange; MANFREDI, Silva Maria. Relatório de pesquisa do subprojeto: Propostas e experiências de formação profissional no âmbito das organizações de trabalhadores. *CEDES*, mai. 1998. Disponível em: www.cedes.unicamp.br/pesquisa/artigos/MANFREDI/indice. Acesso em 21/05/05.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1982. 176 p.
- BOLSTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Éve. Introducción General: Del espíritu del capitalismo y del papel de la crítica. In: *El nuevo espíritu de capitalismo*. Akal: Madrid, 2002, p.1-57.
- BOURDIEU, Pierre. *A miséria do mundo*/sob a direção de Pierre Bourdieu, com contribuições de A. Accardo... et al. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997. 747 p.
- CAIXETA, Nely. Procura-se mão-de-obra qualificada. *Exame*, São Paulo, vol. 39, n. 3, fev. 2005, p. 36-40.
- CARVALHO, Enéas Gonçalves de. Globalização e estratégias competitivas na indústria automobilística: uma abordagem a partir das principais montadoras instaladas no Brasil. *Gestão e Produção*, v. 12, n. 1, jan./abr. 2005, p. 121-133.
- CASTEL, Robert. *As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário*. Petrópolis: Vozes, 1998. 611 p.
- CASTELLS, Manuel. *Fim de Milênio*. Trad. Klauss Brandine Gerharat e Roneide Venâncio Mayer. 2.ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. 497 p.
- CASTRO, Nadya A.; CARDOSO, Adalberto M.; CARUSO, Luís Antônio C. Trajetórias ocupacionais, desemprego e empregabilidade. Há algo de novo na agenda dos estudos sociais do trabalho no Brasil? *Contemporaneidade e Educação: revista semestral de Ciências Sociais e Educação*, Rio de Janeiro, vol. 2, n. 01, mai. 1997, p. 7-23,
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da Administração*. 5.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999. 960 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 634p.

COLE, Alistair. Reinventing or Reshaping Public Policy: The Case of French Education. *Paper for the Political Studies Association-UK 50th Annual Conference*, London, 10-13, April, 2000.

CORIAT, Benjamin. Autômatos, robôs e a classe operária. In: *Novos Estudos, CEBRAP*, n. 2, jul. 1983, p.31-38.

CORRÊA, Cristiane. A Fiat em ponto morto. *Exame*, São Paulo, vol. 38, n. 8, abr. 2004(a), p. 52-54.

CORRÊA, Cristiane. As dificuldades de quem produz carros. *Exame*, São Paulo, vol. 38, n. 19, set. 2004(b), p. 92-97.

CORRÊA, Cristiane. A Ford em busca de um popular. *Exame*, São Paulo, vol. 39, n. 3, fev. 2005, p. 56-58.

DAVIS, Keith. NEWSTROM, John W. *Comportamento humano no trabalho*. Trad. Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992. 207 p.

DEJOURS, Christopher. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1988. 163 p.

DONADONE, Júlio César; RACHID, Alessandra; BENTO, Paulo Eduardo Gomes. Novas plantas industriais, estratégias de qualificação e arranjos organizacionais: possibilidades e limites. In: *XXV Encontro Anual da ANPOCS*, 16-20, Caxambu, out. 2001.

DORAY, Pierre; TREMBLAY, Diane-Gabrielle. Co-Operation as a Means of Production and Diffusion of Knowledge : Theoretical Perspectives and an Empirical Case Study. In: *NAKAMURA, M. Alliances, cooperative ventures and the role of government in the Knowledge Based Economy : Policy Issues for Canada and beyond*. Vancouver: Centre for Japanese Research, UBC Press. 2002, p. 89-107.

DRUCKER, Peter F. *Uma era de descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudança*. Rio de Janeiro: Zahar editores, 1970. 427p.

DRUCKER, Peter F. *Fator humano e desempenho: o melhor de Peter Drucker*. Trad. Carlos Afonso Manferrari. 20. ed. São Paulo: Pioneira, 1981. 451p.

DUARTE, André Luís de C. M; DISERIO, Luiz Carlos; SAMPAIO, Mauro. A estratégia de operações na evolução da indústria automobilística brasileira. In: *Management in Iberoamerican Countries: Current Trends and Future Prospects*. Third International Conference. 16-20, São Paulo, dez. 2003. Disponível em: www.fgvsp.br/iberoamericanas/Papers/0281. Acesso em 05/05/05.

DUBAR, Claude. A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. *Educação e Sociedade*, Campinas: Papirus, vol. 19, n. 64, set. 1998, p. 87-103.

DUBRIN, Andrew J. *Fundamentos do comportamento organizacional*. Trad. James Sunderland Cook e Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. 471 p.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações, *RAC*, v. 4, n. 1, Jan./Abr. 2000, p. 161-176.

FACHIN, Odília. *Fundamentos de metodologia*. Ribeirão Preto: ed. Villimpress, 1997. 224 p.

FARIA, José Carlos. *Administração: teorias e aplicações*. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002. 265 p.

FERRETTI, Celso J. Considerações sobre a apropriação das noções de qualificação profissional pelos estudos a respeito das relações entre trabalho e educação. *Educação & Sociedade*: Campinas, v. 25, n. 87, mai./ago. 2004, p. 401-422.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: *As pessoas na organização*. São Paulo: ed. Gente, 2002, p. 11-34.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997. 237 p.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estratégias empresariais e a formação de competências: um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001. 169 p.

FLEURY, Maria Tereza Leme. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: *As pessoas na organização*. São Paulo: ed. Gente, 2002, p. 51-61.

FONSECA, Rodrigo Rodrigues. Localização e emprego na indústria automobilística brasileira. *III Congresso Latinoamericano de Sociologia do Trabalho*, 17-20, Buenos Aires, Argentina, mai. 1999.

FONTANIVE, Nilma Santos. KLEIN, Ruben; GOUVEIA, Sônia Olesko de. Competências básicas das populações jovem e adulta da cidade do Rio de Janeiro. *Contemporaneidade e Educação: revista semestral de Ciências Sociais e Educação*. Rio de Janeiro, Ano IV, N^o. 05, jul. 1999, p. 46-77.

FUNDAÇÃO SEADE - Informações estatísticas do estado de São Paulo. Disponível em: www.seade.gov.br. Acesso em: 10/03/05

GIL, Antônio C. *Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 1994. 167 p.

GRANOVETTER, Mark. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, v. 78, n. 6, may, 1973, p. 1360-1380.

GUNN, Thomas G. *As indústrias do século XXI*. Trad. José Carlos Barbosa dos Santos. Revisão Técnica: Petrônio Garcia Martins. São Paulo: Makron Books, 1993. 264 p.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campos, 1995. 377p.

HIRATA, Helena. Da polarização das qualificações ao modelo de competência. In: FERRETI, C.J.; ZIBAS, D.M.; MADEIRA, F. R. et al. (org.). *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1996, p. 128-142.

HOFFMAN, Kurt; KAPLINSKY, Raphael. The point of transition - from Machinofacture to Systemofacture. In: *Driving Force: The global restructuring of*

Technology Labor and Investment in the Automobile and Components Industries Boulders. Colorado: Westview Press, 1988, p. 31-72

HOLLANDA FILHO, Sérgio B. A crise da indústria automobilística brasileira sob a perspectiva da evolução mundial do setor. *Estudos Econômicos*, v. 23, n. 1, 1997, p. 67-124.

HUMPHREY, John. Globalisation and supply chain networks: the auto industry in Brazil and India. *Global Networks*, v. 3, n. 2, abril, 2003, p. 121-141.

INVERNIZZI, Noela. Em torno do conceito de qualificação. In: *Novos rumos do trabalho – mudanças nas formas de controle e qualificação da força de trabalho brasileira*. DPCT - UNICAMP, 2000a, p. 52-82. (Tese de doutorado)

INVERNIZZI, Noela. Qualificação e novas formas de controle da força de trabalho no processo de reestruturação da Indústria Brasileira: tendências dos últimos 20 anos. In: *Reunião Anual da Anped*, 2000b. Caxambu, MG. GT Trabalho e Educação, v.2, 2000b, p. 63-78.

JEANNOT, Gilles; LICHTENBERGER, Yves. What is competency management in the french civil service ? In: *HORTON, Sylvia; HONDERCHEM, Annie; FARNHAM, David. Competency management in the public sector*. Amsterdam, IOM Press, 2002, p. 123-134.

KANAANE, Roberto. *Comportamento humano nas organizações*. Trad. Célia Whitaker Bergamini, Roberto Coda. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1995. 207 p.

KANTER, Rosabeth M.; STEIN, Barry A.; JICK, Todd D. The challenge of organizational change. Free Press, New York, 1992. 535 p.

KÖHLER, Holm-Detlev. La maquina que cambió el mundo cumplió diez años. In: *Revista de Sociología del Trabajo*. Madri: Siglo Veintiuno, n. 41, inv. 2000/2001, p. 75-100.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003. 542 p.

LARANGEIRA, Sônia M. G. Fordismo e Pós-Fordismo. In: CATTANI, Antônio D. (Org.) *Trabalho e tecnologia – Dicionário Crítico*. Porto Alegre e Petrópolis, Vozes, 1997, p. 89-94.

LARANGEIRA, Sônia M. G. Novas realidades do trabalho – Brasil e Portugal. 1. ed. Porto Alegre: PPGS/UFRGS, v. 1. 2004. 367 p.

LEITE, Elenice Monteiro. *El rescate de la calificación*. Montevideo: Cinterfor, 1996. 181 p.

LEITE, Márcia de Paula; RIZEK, Cibele Saliba. Projeto: Reestruturação produtiva e qualificação. Educação & Sociedade, Campinas: Papirus, vol 18, n. 58, jul. 1997.

LIVINGSTONE, David. The Changing Nature of Work and Lifelong Learning in the New Economy. *WALL Working Paper*, n.1. 2002.

MANFREDI, Sílvia Maria. Trabalho, qualificação e competência profissional – das dimensões conceituais e políticas. *Educação & Sociedade*, Campinas: Papirus, vol. 19, n. 64, set. 1998, p. 13-49.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 260 p.

MARTINS, Petrônio G. ; LAUGENI, Fernando P. *Administração da produção*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005. 562p.

MATOS, Francisco Gomes de. *Estratégia de Empresa*. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1993. 434 p.

MAURICE, Marc. A formação profissional na França, na Alemanha e no Japão. Três tipos de relação entre a escola e a empresa. *Contemporaneidade e Educação: revista semestral de Ciências Sociais e Educação*. Rio de Janeiro, vol 4, n. 09, 1º. sem. 2001, p. 91-107.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Teoria geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 521 p.

MERTENS, Leonard. *Labour competence: emergence, analytical frameworks and institutional models*. Montevideo: Cinterfor, 1999. 119 p.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. Secretaria de formação. Educação profissional *PLANFOR*. Habilidades, uma questão de competência. Brasília: MTB/SEFOR, 1996.

MOTIM, Benilde M. L; FIRKOWSKI, Olga L. C. Freitas; ARAÚJO, Silvia Maria P. de. Desconcentração da indústria brasileira e seus efeitos sobre os trabalhadores: a indústria automobilística no Paraná. *Scripta Nova, Revista Eletrônica de Geografia y Ciências Sociales*, Universidade de Barcelona, vol. 4, n. 119(88), 2002. Disponível em: <http://www.ub.es/geocrit/sn119-88.htm>. Acesso em fev. 2005.

MUÑOZ-SECA, Beatriz. Building and generating a creative and flexible work force: key competencies. *IESE-International Graduate Business School, University of Navarra-Spain. Working Papers*, february, 1998. Disponível em: wwwapp.iese.edu/research/research.asp. Acesso em: 28/10/05.

OLIVEIRA, Milton. *Energia Emocional: Base para Gerência Eficaz*. São Paulo: Makron Books, 1997. 127 p.

PAIVA, Vanilda. Desmistificação das profissões: quando as competências reais moldam as formas de inserção no mundo do trabalho. *Contemporaneidade e Educação: revista semestral de Ciências Sociais e Educação*. Rio de Janeiro, vol. 2, n. 01, mai. 1997, p. 117-134.

PAIVA, Vanilda. O Mundo em Mudança: deslocamento temático no final do século e convivência com a incerteza. *Contemporaneidade e Educação*. Rio de Janeiro, vol. 4, n. 6. pp. 18-48, 2º. semestre, 1999.

RESENDE, Ênio. *O livro das Competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark editora, 2000. 224 p.

RIBEIRO, Antônio de Lima. *Teorias da Administração*. São Paulo: Saraiva, 2003. 154 p.

RIBEIRO, Lore M. M.; GUIMARÃES, Tomás de A.; SOUZA, Eda C. L. de. Remuneração por competências: o ponto de vista de gestores de uma organização

- financeira estatal. *Revista de Administração do Mackenzie*, Ano 4, n.2, jun./dez. 2003, p. 135-154.
- ROJAS, Eduardo. *El saber obrero y la innovación en la empresa: las competencias y las calificaciones laborales*. Montevideo, Cinterfor/OIT, 1999. 316 p.
- ROPÉ, Françoise. El modelo de las competencias en la escuela y en la empresa. *Encuentros y Seminarios*, 15 y 16 de septiembre, 2003, p. 41-50.
- RUBERY, Jill; EARNSHAW, Jill; MARCHINGTON, Mick; COOKE, Fang Lee; VINCENT, Steven. Changing organizational forms and the employment relationship. *Journal of Management Studies*, Working Paper 14, jul. 2002.
- SAINSAULIEU, Renaud. A identidade no trabalho ontem e hoje. *Contemporaneidade e Educação: revista semestral de Ciências Sociais e Educação*. Rio de Janeiro, vol. 4, n. 09, 1º. sem.2001, p. 56-73.
- SANCHES, Cristina; COSTA, Cleide. Competitividade e tecnologia enxugam os postos de trabalho. *RH em Síntese*. Vol. 2, n. 10, mai/jun. 1996, p. 6-7.
- SANTOS, Ângela M. Medeiros M. Reestruturação da Indústria Automobilística na América do Sul. *BNDES Setorial*. Rio de Janeiro, n. 14, set./2001, p. 47-64.
- SAYLES, Leonard Robert; STRAUSS, George. *Comportamento humano nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1969. 559 p.
- SCHWARTZ, Yves. Os ingredientes da competência: um exercício necessário para uma questão insolúvel. *Educação & Sociedade*, Campinas: Papirus, vol. 19, n. 65, dez. 1998, p. 101-140.
- SILVA, Leonardo Mello e. *Qualificação versus Competência: um comentário bibliográfico sobre um debate francês recente*. São Paulo: BIB, n. 53, 1ºsem. 2002, p. 103-117.
- SMITH, Vicki. New forms of work organization. In: *Annual Review of Sociology*, v.23, 1997, p. 315-339.
- SOARES, Rodrigo; MARX, Roberto. A reestruturação da indústria automobilística brasileira: uma análise do segundo nível de cadeia produtiva. In: *Produção em iniciação científica da escola politécnica da USP (Trabalhos apresentados)*. São Paulo: EPUSP, 2002.
- STROOBANTS, Marcelle. Trabajo y competencias: recapitulación crítica de los enfoques sobre los saberes el trabajo. *Calificaciones & Empleo*, n. 21 - 1er trimestre, Piette/Céreq, 1999.
- TANGUY, Lucie. Competências e interação social. In: ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie. *Saberes e Competências: o uso das tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus, 1997, p. 167-199.
- TANGUY, Lucie. De la evaluación de los puestos de trabajo a la de las cualidades de los trabajadores. Definiciones y usos de la noción de competencias. DE LA GARZA, Enrique y NEFFA, Julio César. *El trabajo del futuro, el futuro del trabajo*, Clacso/CONICET/Trabajo y Sociedad, Buenos Aires, Argentina, 2001, p. 111-128.

TARTUCE, Gisela Lobo B. Algumas reflexões sobre a qualificação do trabalho a partir da sociologia francesa do pós-guerra. *Educação e Sociedade.*, Campinas: Papirus, vol. 25, n. 87, mai./ago.,2004, p. 353-382.

TOLEDO, Flávio de. *Recursos humanos, crise e mudanças*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1986. 110 p.

TRUZZI, Oswaldo M. S.; SACOMANO NETO, Mario. Analysis of Manufacturer Control over Suppliers in Brazil's Truck Industry. In: *Séminaire du GERPISA* (Group d'Études et de Recherches Permanent sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile), Annales du GERPISA, Paris, 2001.

VERDIER, Eric. La eficacia de la formación continua en las PYME. *Calificaciones & Empleo*, n. 14 - 2do trimestre, Piette/Céreq, 1997.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; BARBIERI, Ugo F. JR; GUTIERREZ, Renato; FILHO, Pereira. *Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 181p.

ZARIFIAN, Philippe. *El modelo de la competencia y los sistemas productivos*. Montevideo, Cinterfor/OIT, 1999. 46p.

ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001. 194p.

ZILBOVÍCIUS, Mauro A. A caracterização de modelos de organização: conceitos e problemas metodológicos. In: *Modelos para a produção, produção de modelos: gênese, lógica e difusão do modelo japonês de produção*. São Paulo: FAPESP/Annablume, 1999, p. 37-65.

ZILBOVÍCIUS, Mauro; MARX, Roberto; SALERNO, Mário Sérgio. A Comprehensive Study of the Transformation of the Brazilian Automotive Industry: preliminary findings. In: *Ninth GERPISA International Colloquium*, Paris, 2001.

APÊNDICE A

Roteiro de Entrevista com funcionários da produção

Este roteiro serviu apenas como um parâmetro para as entrevistas. É possível perceber que ele dá margem à descrições individuais o que possibilita uma maior compreensão do mundo do entrevistado. Ele foi adaptado em função da necessidade percebida a cada nova entrevista realizada.

- 1) Quando você ingressou na Volkswagen ? Qual era a sua idade ?
- 2) Seu estado civil mudou desde aquela época ? Você tinha ou tem dependentes ?
- 3) Qual era a sua formação técnica na ocasião ? E atualmente ?
- 4) Você ingressou para atuar em qual cargo ? Já foi promovido ?
- 5) Quais foram suas experiências profissionais anteriores ?
- 6) Quais eram suas expectativas ? Elas foram atendidas ? Por quê ?
- 7) Você conhece o sistema de promoção da empresa ? O que acha ? Tem expectativa de promoção ?
- 8) Você sente-se reconhecido na organização ? Por quê ?
- 9) Você acredita que algum fator em especial contribuiu com o seu ingresso na empresa ?
- 10) Você acredita que tem conhecimento para ocupar outra posição ? Qual ?
- 11) Você participou dos movimentos grevistas ? Por quê ? Se sim, você se sentiu beneficiado ou prejudicado com sua participação, perante à empresa ?
- 12) Qual sugestão você faria à empresa ?

APÊNDICE B

Roteiro de entrevista para os cargos de Gerente e Analista de Recursos Humanos

- 1) Quais fatores influenciaram na decisão de vir para São Carlos ?
- 2) Como funciona a fábrica, como é o processo produtivo ? Quantas linhas existem ? O que é produzido ?
- 3) O que a fábrica traz de novidade com relação às outras plantas ?
- 4) Qual o nível de produtividade da empresa ? O que o influencia ?
- 5) Quantas foram as horas de treinamento ? Eles continuam ocorrendo ? Por quê ?
- 6) O que é a carta de versatilidade ? É diferente da matriz de qualificação ?
- 7) Para que serve a ficha pessoal ?
- 8) A empresa se fundamenta na lógica da Competência profissional para gerir a mão-de-obra ? Por quê ?
- 9) O que é valorizado em termos comportamentais ? Como é identificado ?
- 10) Qual o perfil contemplado inicialmente ? Como evoluíram as exigências de qualificação ? O que mudou ? Quantos foram desligados ?
- 11) Existem mulheres trabalhando na linha ? Elas também tiveram acesso às promoções ? Exercem trabalhos diferentes dos homens ?
- 12) Quantas vagas foram abertas em cada processo seletivo ? O que ocorreu com esses trabalhadores ?
- 13) Quantos processos seletivos já ocorreram ?
- 14) Quantas greves já ocorreram ? O que as motivou ? Qual o desfecho ? Qual a posição do sindicato de São Carlos ?
- 15) Inicialmente não havia o departamento de RH aqui, por que mudou ?
- 16) Em termos de mudanças operacionais o que foi introduzido aqui diferente das outras fábricas como a Via Anchieta ? E em termos de gestão de pessoal ?
- 17) No que as novas plantas influenciaram São Bernardo ?
- 18) Quais fatores têm motivado o estabelecimento de novos modelos produtivos e novas qualificações, considerando a descentralização para regiões sem tradição no setor automobilístico ?
- 19) Quem foi promovido? Por quê ?

ANEXO C

Modelo de Carta de Versatilidade



Sistema de Produção Volkswagen - SAM
Qualificação e Treinamento
Carta de Versatilidade

ÁREA/CÉLULA:	LÍDER / ENCARREGADO:	EQUIPE:	EMISSÃO:
POSTO DE TRABALHO			

ORD.	RGVW	NOME	T	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1																								
2																								
3																								
4																								
5																								
6																								
7																								
8																								
9																								
10																								
11																								
12																								
13																								
14																								
15																								
16																								
17																								
18																								
19																								
20																								

1- 2- 3- 4- 5- 6- 7- POSTO DE TRABALHO (LEGENDA)	8- 9- 10- 11- 12- 13- 14-	15- 16- 17- 18- 19- 20- 21-	22- 23- 24- 25-
---	---	---	--------------------------

NOME DO MONITR _____

NOME DO RESPONSÁVEL: _____ ASSINATURA

ÁREA: _____ Ramal: _____ CPI: _____ EMAIL: _____

N.A.
NÃO APLICÁVEL

O.M.
ORIENTAÇÃO MÉDICA

Mês
Ano
CONCLUSÃO TREINAMENTO

MES
ANO
PREVISÃO TREINAMENTO

TREINADO