

TRABALHO, QUALIFICAÇÃO E COMPETITIVIDADE

Henri Acselrad*

A partir dos anos 80, observam-se mudanças substantivas na dinâmica do capitalismo mundial. A interpenetração patrimonial dos capitais de distintas economias centrais, apoiada nas posições cronicamente superavitárias do balanço de pagamentos da Europa e do Japão, e deficitária dos Estados Unidos, alterou o modo de distribuição dos investimentos no espaço internacional. Acelerou-se igualmente o ritmo de movimentação dos fluxos de capitais entre distintos pontos deste espaço.

No plano das políticas econômicas, reduziram-se consideravelmente as barreiras à circulação dos capitais e estreitou-se a interdependência das distintas economias nacionais. Neste contexto, alteram-se as condições de difusão das tecnologias e acelera-se a dinâmica do progresso técnico. Na economia globalizada é crescente a preocupação com a elevação da capacidade competitiva das empresas.

Em nome dessa competitividade, estratégias nacionais e empresariais buscam, notadamente, obter ganhos de produtividade através da racionalização dos processos produtivos e da implementação de reformas que, em graus variáveis, apontam para

* Economista e professor adjunto do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro (IPPUR/UFRJ).

a flexibilização das condições jurídico-institucionais de funcionamento dos mercados de trabalho.

Que conseqüências tais processos trazem para o exercício das qualificações do trabalho? Em que medida os esforços pela competitividade têm se valido efetivamente das potencialidades contidas na qualificação de seu corpo coletivo de trabalhadores? O presente texto pretende evidenciar os riscos de uma associação pouco crítica entre os imperativos da competitividade e as estratégias de "enxugamento" da produção baseadas, em grande parte, na compressão dos custos salariais e na busca de economias que se dão, com freqüência, ao custo da desarticulação dos coletivos de trabalho.

Mobilização do trabalho e competição

Os discursos sobre a globalização da economia pensam o mundo contemporâneo como o espaço de uma disputa competitiva entre as nações. Os países líderes da economia mundial competiriam entre si pela conquista dos mercados como o fazem as grandes corporações capitalistas. Aos países menos desenvolvidos, movidos pela implacável lógica global, restaria buscar a inserção possível nos espaços de mercado para os quais dispõem de vantagens comparativas.

Apoiadas nestes discursos, as políticas econômicas e industriais voltadas para o incremento de tais vantagens — estratégias de elevação da competitividade internacional — ganham, conseqüentemente, ampla legitimidade. De uma perspectiva crítica, Krugman (1994) procurou circunstanciar o que chamou de "obsessão da competitividade", apontando os limites da analogia

Em Aberto, Brasília, ano 15, n.65, jan./mar. 1995

entre nações e empresas e destacando as evidências de que, entre 1973 e 1990, EUA, Japão e países europeus elevaram seus respectivos padrões de vida através do simples crescimento da produtividade doméstica, e não do aumento da mesma em relação à dos demais países.

As posições de Krugman apresentam, por certo, um viés fortemente liberal: as políticas de competitividade, para ele, teriam um fundo protecionista e comprometeriam as virtudes alocati-vas do livre-comércio. Adquirem, porém, validade mais ampla quando procuram sugerir que "competitividade é uma palavra sem sentido quando aplicada a economias nacionais". Lembra-nos assim que muitos conteúdos lhe podem ser atribuídos e que diversas políticas podem se pretender portadoras da elevação da capacidade competitiva de um país.

Um conjunto significativo destas políticas apóiam-se na suposição de uma estreita relação de consequência entre a produtividade e a competitividade. Há que reconhecer, antes de tudo, que ganhos de produtividade não se transformam automaticamente em ganhos no mercado internacional, consideradas as estruturas imperfeitas de tais mercados, as relações desiguais de poder e de controle sobre fluxos de tecnologias e canais de comercialização.

A competitividade internacional é, ademais, um atributo diferenciado segundo os distintos graus de exposição dos setores da economia à concorrência externa. Isto posto, ao instaurar-se uma retórica imperativa e indiferenciada da competitividade, não é sem risco que ampla gama de políticas poderão ser propugnadas em seu nome. Isto porque se os ganhos na competição

aparecem, por um lado, como uma promessa de futuro, tais políticas, por outro lado, são uma realidade para o presente.

Acionadas em nome da causa da competitividade, as medidas propostas podem ampliar sua receptividade e ganhar adesão pública. Algumas delas terão a forma de aumento dos investimentos em educação e saúde — fatores da chamada "competitividade sistêmica" — resultando em incremento da renda real e do bem-estar da população; mas outras poderão, ao contrário, produzir desemprego e queda da renda real per capita. Pois em nome da defesa de empregos no longo prazo, muitas destas políticas — governamentais ou empresariais — tendem a justificar demissões no curto prazo, propondo, via de regra, a troca do certo pelo duvidoso.

E da mesma forma como no passado justificou-se a necessidade de crescer para depois distribuir, acena-se agora com futuros bons empregos, desde que a nação aceite o "enxugamento" das estruturas produtivas. Assim é que reduzir custos salariais em nome da competitividade parece ser hoje a prática corrente. Os Estudos de Competitividade da Indústria Brasileira, através de pesquisa realizada em 660 empresas, observaram que, se nos últimos anos a eficiência industrial cresceu foi principalmente graças a muita demissão, reorganização de atividade e algum investimento em modernização (637c do painel) e bem pouco em aumento de capacidade (267c) (Ferraz, Coutinho, 1994).

Cabe observar, no entanto, que, embora hoje dominante, a busca de produtividade e competitividade pela compressão dos custos salariais — ou a redução de efetivos assalariados em nome da busca de competitividade internacional — não é a única

estratégia possível. A experiência histórica registra outros caminhos pelos quais a gestão da relação salarial foi atrelada ao discurso da competitividade. Veremos a seguir o sentido de algumas delas e, em particular, as implicações que têm sobre a qualificação do trabalho.

A mobilização total

Não é difícil perceber que a disputa competitiva aproxima o discurso econômico das práticas da guerra. A retórica da competição mercantil aplicada às nações remete à idéia de conquista e ocupação de territórios de mercado. Através desta retórica, a vida econômica assume os traços de uma forma branda da economia de guerra.

O aparelho industrial é tratado como infra-estrutura logística de Estados militarizados. Foi assim na experiência européia das grandes guerras, como o foi no episódio stakhanovista da industrialização acelerada de Stalin. Por um lado, todos os trabalhadores são enunciados como soldados da competição. Na guerra para a qual são recrutados os cidadãos-produtores, cada existência individual torna-se uma existência de trabalhador: é inconcebível "recusar o fuzil" que o país lhe estende. Por outro lado, procura-se estabelecer uma aliança estreita entre o gênio da guerra e o espírito de progresso. A técnica submete o conjunto das relações sociais e passa a ser compreendida "como a maneira pela qual a forma operária mobiliza o mundo" (Faye, 1978).

Procura-se assim promover uma intensificação em massa do trabalho, reduzindo os trabalhadores, enquanto sujeitos sociais,

a engrenagens da técnica. Por uma via diretamente política, os trabalhadores são convidados à batalha da produção pela subordinação de sua identidade social específica aos interesses maiores da nação. Pressionar ao máximo a técnica e ultrapassar as normas de rendimento do trabalho são as consignas básicas das estratégias de mobilização total para o trabalho.

No entanto, além de defrontar-se à resistência dos trabalhadores, tais tentativas de intensificação do trabalho mostraram-se, na experiência histórica, impensáveis sem uma sensível elevação do nível dos conhecimentos técnicos da mão-de-obra (Rit-tersporn, 1978). Pois, ao colocar a ênfase nos aspectos quantitativos da produção, terminou-se por gerar desperdício de materiais e combustível.

Mesmo no debate contemporâneo, ouvem-se ecos dos percalços da mobilização total quando alguns representantes do discurso gerencial sustentam que "nós fazemos parte de uma engrenagem que não funciona sem nosso empenho" (Burti, 1993) e reconhecem que "as pessoas trabalham duro sob *stress*, mas não podem gerar conhecimento" (Cogan, 1993).

As estratégias de intensificação de massa do trabalho defrontam-se, portanto, às dificuldades de envolvimento dos trabalhadores nos objetivos de superação das normas de rendimento do trabalho; não se pode ignorar que elas sofrem igualmente da adoção de uma concepção pobre da qualificação do trabalho, na medida em que supõem que a produtividade e a competitividade advirão do simples incremento quantitativo nas unidades in-diferenciadas de esforço no trabalho.

A mobilização parcial com intensificação seletiva neotaylorista do trabalho

Em lugar de uma mobilização total para a superação coletiva das normas de rendimento pelo "empenho combativo do exército de trabalhadores", o esforço de intensificação do trabalho pode incidir sobre um subconjunto selecionado dos assalariados. Observa-se então uma desmobilização produtiva de parte do coletivo de empregados e a concomitante intensificação do trabalho dos empregados remanescentes.

Trata-se aqui de uma estratégia calcada no discurso econômico de otimização da relação entre meios e fins. Os meios economizados são, neste caso, os dispêndios com salários e a relação a otimizar, aquela expressa no valor da produção por unidade de custo salarial. O esforço de incremento da produtividade não resulta, pois, de recurso específico ao empenho político do trabalhador na batalha nacional pela conquista de mercados. Instaura-se, isto sim, um duplo processo em que a ameaça de desemprego combina-se ao incentivo material, à produção: ao discurso da eficiência junta-se o poder disciplinador do "enxugamento" da produção¹.

Tal estratégia de intensificação seletiva do trabalho supõe que, no plano macroeconômico, as conquistas de mercado permitirão

¹ É assim que, ao regozijar-se das notáveis performances econômicas da Carafba Metais privatizada, um ex-presidente do BNDES pode explicitar: "com a privatização, a empresa dispensou 30% de seus funcionários; nunca mais se ouviu falar em greve na Carafba Metais" (cf. Fortes, 1993).

revigorar a economia de forma a reempregar os trabalhadores dispensados. E, no propósito de criar o ambiente institucional que viabilize o crescimento com eficiência, propugna-se retirar toda restrição jurídico-política ao livre jogo da oferta e demanda, de modo a tornar o mercado de trabalho o mais concorrencial possível.

Ao remeter a regulação do emprego ao mercado, tais estratégias — chamadas por alguns de "flexibilização defensiva" ou neotaylorista — acompanham-se de um aprofundamento da divisão parcelar do trabalho, desconsiderando as demandas de cooperação na determinação dos níveis de produtividade (Ramos, 1992).

Mas as firmas que escolheram a via da reestruturação com tecnologias poupadoras de trabalho associadas à retaylorização do processo fabril defrontam-se com grandes dificuldades. O discurso gerencial descobre que "não se constroem homens como se constroem robôs", "que a qualidade total não pode ser obtida sem envolver os trabalhadores" (Cocco, Vercellone, 1990), ou que, para além do universo da empresa, "uma economia de alta rotatividade mina a promessa de alta produtividade no sentido macroeconômico" (Kuttner, 1993).

No âmbito das qualificações do trabalho, as estratégias neotayloristas pecam por uma concepção idealizada do trabalhador industrial. Pois ao apostarem na flexibilização do mercado de trabalho e no "enxugamento" da produção, têm por suposto que o trabalhador taylorista é o trabalhador real. Ignoram que a idéia segundo a qual a força de trabalho é realmente homogênea, pouco diferenciada e facilmente intercambiável, não corresponde inteiramente à realidade das práticas fabris. E, por via de consequência, o manejo das forças de trabalho tendo por

base a representação de tal modo simplificada das realidades complexas dos processos fabris não deixará de apresentar consequências danosas sobre os próprios níveis de produtividade.

Mobilização parcial com intensificação seletiva pós-fordista do trabalho

Uma outra modalidade de mobilização apenas parcial dos efetivos assalariados busca elevar a produtividade pela intensificação do trabalho em bases distintas daquelas dos métodos tayloristas-fordistas tradicionais. Trata-se aqui de apostar na cooperação dos trabalhadores e na superação do dualismo concepção-execução.

Associada ou não a objetivos de "enxugamento da produção", tais estratégias procuram implantar formas cooperativas de organização do trabalho no nível das fábricas, valorizando a capacidade inovativa dos trabalhadores. São implantados programas que os estimulam a apresentar sugestões que elevem a produtividade, em certos casos, com repasse de parte dos ganhos aos responsáveis pelas propostas inovadoras².

Este tipo de mobilização pode ser considerado também parcial, posto que os ganhos de produtividade são via de regra associados a uma trajetória de crescimento sem emprego suplementar,

² "Desde 1988" — afirma o diretor de uma fábrica de autopeças — "recebemos 2000 sugestões por ano, das quais 500 são implantadas, resultando numa economia anual de 2,8 milhões de dólares". "O prêmio para o funcionário" — sustenta o diretor — "é a divisão do resultado com ele durante um ano" (cf. Moura, 1993).

consumando a exclusão de parte da força de trabalho empregável do esforço produtivo³.

Em certos casos, desenvolve-se uma dualização do coletivo de trabalho, com o envolvimento apenas parcial dos empregados nas novas formas de organização do trabalho. Pesquisa sobre as representações da modernização tecnológica entre os atores sociais na indústria de cinco países da América Latina, entre os quais o Brasil, assinala que "está muito difundida a idéia de que se está produzindo uma separação significativa entre os que têm acesso às novas qualificações e aqueles que perdem qualificação" e que "muitos empresários vêem uma estreita relação entre renovação tecnológica e renovação de pessoal" (Faletto, 1991).

De fato, este novo tipo de mobilização dos trabalhadores no sistema de máquinas pretende "uma reconstrução da dimensão coletiva de uma comunidade de empresa aberta à comunicação operária" (Revelli, apud Cocco e Vercellone, 1990).

Mas tem predominado, também aqui, a representação do trabalhador real como manifestação concreta do ideal taylorista, pois o novo trabalhador — inovador —, na verdade, sempre existiu nos interstícios da organização fordista do trabalho.

"Hoje" — constata o diretor de uma metalúrgica de Minas Gerais — "os próprios funcionários tomam a iniciativa de encontrar soluções para os problemas da companhia e um dos resultados é que a produção saltará de 2,1 mil para 3,1 mil toneladas de parafusos de 1992 para 1993, sem contratação de um único funcionário" (cf. Rosa, 1993)

A intensificação do uso produtivo de suas capacidades intelectivas vem legitimar, valorizar, estimular e, eventualmente, premiar as "sugestões" dos trabalhadores. Mas quando implantadas juntamente com demissões, com dualização do coletivo de empregados, ou mesmo no bojo de "crescimento eficiente, sem emprego suplementar, tais estratégias estarão, sem dúvida, esterilizando — ou deixando de valorizar — parte considerável das capacidades inovativas preexistentes no conjunto dos efetivos empregados ou assalariáveis.

Este é, enfim, o "gargalo" de todas as estratégias de mobilização do trabalho para a competição, do ponto de vista da economia nacional — pressupor que o trabalho industrial real constituiu-se até aqui de fato, por um conjunto homogêneo de tarefas simples executáveis por trabalhadores intercambiáveis entre si. Tal representação se alimenta, no entanto, de uma conceituação pobre da qualificação do trabalho, cujas diversas impropriedades examinaremos a seguir.

Limites da conceituação corrente da qualificação do trabalho

De que modo as concepções de qualificação do trabalho dominantes no mundo gerencial podem atenuar os resultados ou comprometer o sucesso das estratégias de mobilização do trabalho? Nestas concepções, dois tipos de limites serão aqui assinalados:

— limites correntes aos enfoques correntes: aqueles que têm origem em uma conceituação da qualificação do trabalho que res-

tringe, no próprio universo do taylorismo, a possibilidade dos administradores do trabalho representarem adequadamente o real;

— um limite estrutural em perspectiva, decorrente da tendência à implosão da noção de tarefa como unidade de controle da produtividade do trabalho industrial, e da busca de novos conceitos, mais apropriados à representação do conteúdo do trabalho em sistemas industriais pós-tayloristas.

Limites correntes aos enfoques correntes

A pobreza dos usos correntes do conceito de qualificação de trabalho decorre principalmente, por um lado, da consideração da qualificação enquanto estoque e não como fluxo de conhecimentos e habilidades, e por outro, do obscurecimento da qualificação enquanto relação social.

A Dimensão Temporal da Qualificação de Trabalho

Tanto a qualificação requerida para os postos de trabalho como a qualificação detida pelos trabalhadores são variáveis ao longo do tempo. As qualificações prescritas para os postos de trabalho evoluem ao sabor das mudanças técnicas e das redefinições da divisão do trabalho nas fábricas. As qualificações dos trabalhadores, por sua vez, evoluem em razão do permanente acúmulo de experiências concretas de trabalho e da aquisição de novos conhecimentos e habilidades, por vias formais ou informais. Mais do que isso, as qualificações efetivamente postas em exercício resultam do contínuo processo de ajuste entre as

qualificações dos trabalhadores e as qualificações prescritas para os postos de trabalho.

A qualificação efetiva do trabalho é, portanto, um objeto móvel; e isto não apenas nas fases de mudança técnica. A qualificação apropria-se assim muito mais a uma noção de fluxo do que de estoque de conhecimentos e habilidades, fixo no tempo. As qualificações dos trabalhadores são mobilizadas e desmobilizadas por sua inserção em postos de trabalho diversificados, em um processo sequencial de ajuste movido pela rotatividade interna e externa nos postos.

A concepção da qualificação do trabalho como estoque dado em um momento do tempo conduz à desconsideração do saber cumulativo tácito como elemento constitutivo da qualificação efetiva.

No entanto, sabe-se que conhecimentos e habilidades incorporados ao longo da trajetória profissional dos trabalhadores são utilizados nos processos de trabalho das empresas, sem que sejam necessariamente incluídos no conteúdo explícito das ocupações. Ao se proceder ao estudo de trajetórias profissionais dos trabalhadores de uma ocupação, é comum perceber-se a existência de uma lógica implícita presidindo os critérios de recrutamento e seleção, lógica pela qual se manifesta eventualmente a preferência gerencial por candidatos que exerceram ocupações diferentes daquela para a qual são recrutados.

Observa-se, por exemplo, o recurso ao recrutamento interno de trabalhadores de funções administrativas para área de manutenção nas quais é importante a capacidade de lidar com registros e documentação técnica, ou o recurso ao recrutamento externo de

técnicos com experiência em manutenção elétrica e eletrônica para ocupar postos de instrumentistas, em regiões onde é limitada a oferta de instrumentistas com formação adequada em eletrônica.

Ademais, a utilização do saber tácito acumulado dos trabalhadores pode envolver competências adquiridas inclusive fora do espaço do trabalho industrial, seja ao longo de experiência de vida em sentido amplo, ou de experiências de trabalho no setor terciário ou na atividade rural .

Mas mesmo considerando-se dado o ajuste da qualificação do trabalhador à qualificação prescrita para o posto de trabalho, há, ao longo do tempo, uma evolução do desempenho do coletivo de trabalho, pelo crescente domínio das técnicas pelos trabalhadores individuais e pela melhoria dos níveis de integração das equipes.

Na verdade, os conhecimentos técnicos necessários à operação de uma unidade produtiva são apenas parcialmente fornecidos pelos programas de formação profissional e de transferência de tecnologia. Tais conhecimentos têm características técnicas, mas também sociais e culturais, tornando-se produtivos desde que reproduzidos e reelaborados pelos trabalhadores em suas diferentes situações de trabalho (Perrin, 1984).

⁴ É significativo o episódio em que o saber camponês de um operário de origem rural afigurou-se decisivo na solução de grave problema técnico que afetava uma grande empresa brasileira de construção aeronáutica. Embora a competência utilizada no caso não integrasse o conteúdo do trabalho explícito do cargo, o exemplo mostra a amplitude que pode atingir o "desvio funcional" quando problemas de engenharia chegam a ser equacionados com base em competências informais.

E sabido que, uma vez instalada, uma planta fabril apresenta evoluções significativas em seus níveis de produtividade ao longo dos primeiros anos de funcionamento. Tal evolução reflete, em grande parte, o desenvolvimento das qualificações dos trabalhadores através de uma curva da aprendizagem técnica que se desenrola no tempo.

Como cada unidade fabril opera em um determinado ponto de sua curva de aprendizagem técnica, seus coletivos respectivos de trabalho encerram distintos níveis de competência para um mesmo padrão tecnológico dado. A apreensão do conteúdo de um posto de trabalho não pode prescindir, portanto, do entendimento de que distintos estágios de desenvolvimento da aprendizagem técnica coletiva condicionam o desempenho dos ocupantes individuais dos postos de trabalho.

As concepções que restringem o deslocamento no conteúdo das qualificações aos episódios de mudança técnica costumam justificar exercícios de estática comparativa, onde são justapostos estoques de conhecimento necessários ao posto de trabalho antes e depois da introdução da mudança técnica. Entretanto, o que uma inovação acarreta é a aceleração e reorganização dos fluxos das qualificações.

Isto posto, podemos perceber que, embora o senso comum tenda a construir a representação de um trabalhador "rígido" e "não flexível", "dedicado" e "não programável", em alguma medida, os trabalhadores, mesmo aqueles inseridos em processos tayloriza-

dos, são "flexíveis" e "autoprogramáveis", ainda que a organização formal do trabalho, freqüentemente, assim não o reconheça⁵.

A Qualificação como Elemento de uma Relação Social

Os conhecimentos e habilidades exercitados pelos trabalhadores na atividade produtiva não são um simples subproduto das técnicas utilizadas. A qualificação do trabalho é socialmente determinada, o que implica que, ao se desconsiderar seus condicionantes sociais, corre-se o risco de captar realidades meramente circunstanciais.

O trabalho é necessariamente social em toda sociedade mercantil. Neste tipo de sociedade, as mercadorias materializam a troca de trabalhos concretos de distintas naturezas, que supõem, portanto, saberes diferentes para sua execução. Na sociedade salarial, em particular, a qualificação constitui elemento central da relação de troca entre o capital e o trabalhador. O contrato de trabalho regula o tempo em que a qualificação do trabalhador estará à disposição da empresa em contrapartida do pagamento do salário.

⁵ O discurso empresarial admite hoje que "após exercícios mirabolantes, técnicas rocambolescas, eis-nos de volta ao fundamental: o velho e simples ser humano. Não existe máquina mais capaz de evoluir, de se adaptar, de estar sempre no mais perfeito *state of the art*, não há mecanismo mais intrigante em seu poder de síntese, de inteligência, de criação das idéias mais extravagantes, desafiadoras, inovadoras" (Graf, 1993).

As sociedades salariais contemporâneas, onde os processos de trabalho são predominantemente organizados com base no sistema fabril, a dimensão social da qualificação merece registro não só na relação entre capital e trabalho mas também, como veremos depois, no nível das relações estabelecidas entre os próprios trabalhadores.

Enquanto elemento da relação social entre trabalho e capital, a qualificação é objeto de conflito e negociação de interesses em dois níveis:

— por um lado, ela condiciona o poder de barganha dos trabalhadores, que pressionam para que suas qualificações sejam reconhecidas oficialmente e inscritas em sistemas de classificação de cargos, dando lugar a direitos sobre suas remunerações. Por outro lado, independentemente de reconhecimento formal, níveis mais elevados de qualificação (que supõem maior tempo de formação) provocam maior diferenciação do trabalhador, tornando-o mais dificilmente substituível, e fortalecendo sua capacidade de reivindicação. As concepções que obscurecem o caráter conflitual da qualificação deixam de lado certos fenômenos como, por exemplo, os empreendimentos de autoformação, que exprimem, na verdade, a pressão operária por reclassificação e redefinição do conteúdo do trabalho. Os procedimentos de "enxugamento da produção" alteram as relações de forças na produção, colocando entaves aos processos de autoformação;

— a qualificação prevista para o posto de trabalho codifica o poder de disposição dos trabalhadores sobre o processo de trabalho. Esta capacidade formal de intervenção nos processos produtivos interage com o poder de barganha dos assalariados, à medida que exprime o grau de dependência do processo frente ao trabalho vivo. O grau de controle do trabalhador sobre o tra-

balho é assim função, por um lado, das decisões tomadas na esfera gerencial e, de outro, dos esforços de garantia de espaços de autonomia despendidos pelo próprios trabalhadores.

As decisões gerenciais são tomadas no interior dos limites colocados pelas tecnologias. Por vezes, os equipamentos permitem que seus operadores tomem decisões sobre o processo (tal como, por exemplo, decidir por conta própria "forçar o sinal" de um instrumento do sistema de controle de processos), embora tal possibilidade esteja excluída das atribuições prescritas para o posto de trabalho (Acselrad, 1992). Neste caso, a qualificação formal considerada tende a privilegiar o trabalho prescrito pela gerência e não aquele constituído no interior do par trabalhador/tecnologia.

Os trabalhadores, por sua vez, desenvolvem, através de suas experiências concretas, um conjunto de conhecimentos que, embora extrapolem o trabalho prescrito, não deixam de ser essenciais ao bom desempenho no posto. Tal saber prático, que via de regra escapa ao domínio de engenheiros e gerentes, integra efetivamente a qualificação necessária ao exercício da ocupação, embora, normalmente, os administradores do trabalho não o reconheçam, por remeterem-se exclusivamente ao trabalho prescrito.

Por outro lado, enquanto elemento constitutivo da relação dos trabalhadores entre si, a qualificação é incorretamente caracterizada quando se faz uma representação excessivamente compartimentada da configuração dos postos de trabalho. A consideração individualizada do posto de trabalho tende, por um lado, a obscurecer a parcela da qualificação que se deve à emergência de um saber interativo pelo qual se processa um ajuste in-terindividual dos trabalhadores. As caracterizações dos postos de

trabalho individuais fazem também com que se desconsidere a qualificação coletiva das equipes. Tal qualificação encerra um saber que não se encontra em nenhum posto de trabalho específico, mas sim na prática articulada dos trabalhadores, notadamente daqueles inseridos em processos produtivos altamente integrados.

Um limite estrutural em perspectiva

As concepções correntes utilizam-se com frequência da noção de tarefa para representar o conteúdo do trabalho das ocupações. A "tarefa" constitui uma noção construída e não um dado objetivo. No campo da formação profissional, ela é considerada o elemento básico do que deve ser ensinado para o exercício de uma ocupação.

Assim concebida para fins de formação, a noção de tarefa passou também a ser utilizada pelos administradores do trabalho, tendo por fim estabelecer uma representação do conteúdo das ocupações apropriada aos subseqüentes processos de ensino e treinamento.

Mas de quem os administradores do trabalho teriam emprestado a noção de tarefa para fins de representação do conteúdo do trabalho? Os procedimentos de representação do trabalho a que nos referimos refletiram a difusão do instrumental da administração científica do trabalho, a saber, do taylorismo clássico.

Tal modo de organização do trabalho produziu, no início deste século, uma verdadeira revolução nos níveis de produtividade do trabalho, tendo por base a divisão vertical do trabalho (execução/concepção), o aprofundamento de sua parcelização e a recombinação do trabalho parcelar em tempos ótimos resultantes dos esforços de redução dos tempos mortos.

Em Aberto, Brasília, ano 15, n.65, jan./mar. 1995

Mas qual é o papel da tarefa no taylorismo clássico? A tarefa constitui a unidade básica sobre a qual se exerce o controle sobre o trabalho e sua produtividade, pois, neste sistema, a produtividade global deriva da adição das produtividades parciais de todos os postos individuais de trabalho. Apontaremos a seguir três tipos de limites da aplicação da noção de tarefa à representação do conteúdo do trabalho:

Limites Internos à Construção da Noção de Tarefa

A delimitação das tarefas implica a representação do trabalho por uma sucessão discreta de gestos. A atividade de trabalho em si, à exceção dos tempos mortos, é, no entanto, contínua. Conseqüentemente, os recortes do trabalho em etapas podem ser múltiplos para uma mesma seqüência de operações.

Por outro lado, haverá inevitavelmente uma distância entre os processos de decomposição teórica e recomposição prática do trabalho. Em acréscimo, considerando-se o conteúdo intelectual do trabalho manual, colocam-se dificuldades à decomposição das operações intelectivas constituintes das ocupações, na falta de unidades elementares para a representação das mesmas.

Limites Relativos à Aplicação da Noção de Tarefa à Representação dos Processos Produtivos

Há na indústria contemporânea um conjunto de situações de trabalho que não são passíveis de decomposição em unidades elementares de operação. Atividades de manutenção ou de

vigilância de máquinas não são, via de regra, passíveis de taylorização. As representações do trabalho como um conjunto relativamente homogêneo de tarefas, por sua vez, também não conseguem dar conta de processos de trabalho ou partes de processos não taylorizados, como o das atividades de manutenção e o das indústrias de processo contínuo.

Por outro lado, as representações do trabalho que se utilizam da noção de tarefa não são capazes de dar conta daqueles processos de trabalho que foram taylorizados apenas formalmente no nível do trabalho prescrito, mas que na prática efetiva não o foram (Linhart, 1983).

Sabe-se que, na realidade, o taylorismo foi, por vezes, integrado ao discurso gerencial sem que a prática produtiva sofresse alteração correspondente. Assim sendo, podemos admitir que a utilização da noção de tarefa para a representação do trabalho afigurar-se-ia aplicável particularmente aos processos efetivamente submetidos à taylorização clássica.

Limites da Representação do Trabalho como Conjunto de Tarefas frente às Perspectivas de Superação do Taylorismo Clássico

A vaga de modernização tecnológica que tem por base as inovações microeletrônicas tem atribuído novos conteúdos ao trabalho e feito emergir novas fontes de produtividade. A automatização por integração de etapas produtivas, por exemplo, tende a fazer com que as operações humanas de fabricação, enquanto intervenções manuais, não sejam mais preponderantes na de-

terminação do tempo direto de produção. As "tarefas" tornam-se assim menos descritíveis sob a forma de seqüências de gestos, sendo substituídas por funções que requerem capacidades perceptivas, interpretativas e reativas.

Nos sistemas flexíveis e integrados, alteram-se qualitativamente as fontes de produtividade. Ao invés de repousar sobre o tempo de execução de operações mecânicas por parte dos trabalhadores, a produtividade depende, nestes casos, da velocidade de operação das máquinas. Segundo algumas interpretações, a automatização de integração faz emergir uma produtividade sistêmica, que não mais resulta da somatória das produtividades parciais dos postos individuais de trabalho (Zarifian, 1990).

Os novos sistemas industriais estão tendendo, portanto, a abandonar a tarefa como unidade de controle sobre o trabalho. Paralelamente, perdem sua eficácia mobilizadora e organizativa as representações tayloristas do trabalho como um conjunto homogêneo de tarefas simples executáveis por trabalhadores facilmente intercambiáveis.

Considerações finais

O conhecimento empírico disponível registra que, no início dos anos 80, novos modelos de organização do trabalho, como o CCQ, foram adaptados às estruturas organizativas preexistentes, próprias ao fordismo, na indústria brasileira. Não pareciam então ter sido abandonados os velhos regimes hierárquicos ou o recurso à instabilidade no emprego como meio de intensificação do trabalho, controle disciplinar e contenção salarial (Humphrey, 19—).

No início dos anos 90, muitas empresas que adotaram novos métodos de organização do trabalho, efetuaram demissões e viram cair o envolvimento dos trabalhadores com aqueles métodos (Humphrey, 1994). Houve empresas, inclusive, que, a despeito de um aparente acordo implícito de estabilização do emprego em troca do envolvimento dos trabalhadores, declararam "ter tirado vantagem de ocasiões em que trabalhadores apoiaram greves para demitir ativistas e também se livrar de trabalhadores com baixo desempenho" (Lima, 1989).

Tais procedimentos são, por certo, pouco compatíveis com a busca de um "envolvimento negociado" com os trabalhadores. Estão, na verdade, mais próximos da experiência dos EUA, onde a introdução da Qualidade Total ocasionou a adoção de um neotaylorismo disfarçado, sem estabilização do emprego e com práticas tradicionais de gestão do trabalho "por stress" (Ferreira, 1994).

O discurso da competitividade tem justificado, na economia brasileira, o recurso freqüente a processos de racionalização produtiva baseados na intensificação neotaylorista do trabalho. Uma lógica gerencial de economia de meios tem dominado o próprio debate sobre políticas públicas, legitimando a "produção enxuta" como a via expressa para a conquista de espaço no mercado mundial. Há uma tendência a se apresentar o trabalho como um obstáculo à eficiência, e as conquistas sociais como empecilhos à competitividade.

Mesmo os discursos pós-fordistas de valorização do trabalhador Polivalente subentendem que o déficit competitivo resultaria do aporte de trabalhadores "não-criativos" e "rotinizados" — cujo

perfil corresponde mais a uma construção do imaginário gerencial ou das práticas hierárquicas tayloristas que pouco dizem das capacidades próprias aos trabalhadores.

A busca de competitividade tem, no Brasil, combinado uma retórica favorável ao envolvimento dos trabalhadores em novos modos de organização do trabalho, com práticas gerenciais tradicionais de controle sobre o trabalho. A desconsideração das potencialidades integrais da qualificação coletiva dos trabalhadores, implícita nestas práticas, poderá frustrar as expectativas de ganhos de competitividade pela via da "produção enxuta". A menos que a busca de competitividade não passe de um meio para a implantação de estratégias de "enxugamento" baseadas nos modelos tradicionais de instabilização do emprego e compressão de salários.

Referências bibliográficas

- ACSELRAD, H. (Coord.). *Instrumentação em controle de processo: mudança técnica e formação profissional*. São Paulo: Senai-DN, 1992. v.2 cap.I: Celulose e papel.
- BURTI, A. O homem, a qualidade e a produtividade. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 29 out. 1993.
- COCCO, G., VERCELLONE, C. Les paradigmes du post-fordis-me. *Futur Antérieur*, n.4, p.71-94, hiver 1990.
- COGAN, S. Deming e as questões sobre administração. *O Estado de S. Paulo*, São Paulo, 8 out. 1993.

- FALETTTO, E. Imágenes Sociales de la transformación tecnológica. *Revista de la Cepal*, n.45, p.7-17, dic. 1991.
- FAYE, J.P. L'Archipel total. In: MURARD, L., ZYLBERMAN, P. (Orgs.). *Le soldat du travail: recherches* 1978. p. 15-34.
- FERRAZ, J.C., COUTINHO, L. (Orgs.). *Estudo de competitividade da indústria brasileira*. Campinas: Papirus, 1994.
- FERREIRA, S. Reestruturação empresarial e ação sindical: mito e realidade sobre o imperativo da produtividade e da qualidade. *Proposta*, n.63, p.43-51, dez. 1994.
- FORTES, M. Salto para a competitividade. *O Estado de S.Paulo*, São Paulo, 25 out. 1993.
- GRAF, M.R. Empresas passam a dar valor ao trabalho do ser humano. *O Estado de S. Paulo*, São Paulo, 10 nov. 1993.
- HUMPHREY, J. *Novas formas de organização do trabalho na indústria*: suas implicações para o uso e controle da mão-de-obra no Brasil, mimeo.
- HUMPHREY, J. *Estudos Avançados*, v.8, n.21, 1994.
- KRUGMAN, P. Competitiveness: a dangerous obsession. *Foreign Affairs*, p.28-44, Mar./Apr. 1994.
- KUTTNER, R. Pleno emprego ou enxugar demitindo? *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 12 nov. 1993.
- LIMA, I. *Análise das conseqüências da utilização das filosofias e técnicas japonesas de gestão da produção sobre o rendimento das empresas*. Porto Alegre, 1989. Dissertação (Mestrado) — UFRGS.
- LINHART, R. Le taylorisme entre les deux guerres: quelques problèmes. *Travail et Emploi*, n.18, p.9-15, oct./dec. 1983.
- MOURA, M. Qualidade conquistada a BMW. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 9 nov. 1993).
- PERRIN, J. L'apprentissage industriel dans les transferts de technologie. *Revue Tiers Monde*, v.25, n.98, p.299-316, avr./juin 1984.
- RAMOS, CA. *Flexibilidade e mercado de trabalho*: modelos teóricos e a experiência dos países centrais durante os anos 80. Rio de Janeiro: Ipea, 1992. (Textos para discussão, 271).
- RITTERSPORN, G.T. Héros du travail et commandants de la production: la campagne stakhanoviste et les stratégies fractionnaires en URSS (1935-36). In: MURARD, L., ZYLBERMAN, P. (Orgs.). *Le soldat du travail: recherches* 1978. p.287-304.
- ROSA, E. Eluma lucra com treinamento. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 9 nov. 1993.
- ZARIFIAN, P. Novas abordagens da produtividade. In: SOARES, R.M.M. (Org.). *Gestão da empresa, automação e competitividade*. Brasília: Ipea/Iplan, 1990.

Em Aberto, Brasília, ano 15, n.65, jan./mar. 1995