

## **ESPAÇO ABERTO:**

### **REESTRUTURAÇÃO INDUSTRIAL, CAPACITAÇÃO E REDES PRODUTIVAS: um panorama para a América Latina\***

Maria A. Gallart e Marta Novik.\*\*  
Tradução: Pedro Aguerre

#### **A situação internacional e as mudanças nos processos produtivos**

Uma olhada no mundo que nos rodeia permite perceber uma mudança na ordem internacional: um grande número de países tende a integrar-se em mercados regionais e globais. A "sorte" destes países no conjunto das nações na atualidade se relaciona mais com sua competitividade nestes mercados globais que com sua capacidade de se manter isolados e abastecer uma clientela interna zelosamente defendida, como era o signo do modelo anterior.

Estas mudanças têm na tecnologia um de seus pilares fundamentais. A mudança tecnológica não só modifica a maneira de produzir como também a organização empresarial e acelera a absorção diferencial do trabalho por setores. Fatores produtivos como o capital e a tecnologia migram de um país a outro, segundo seja mais conveniente o investimento; o trabalho também

\* Publicado originalmente em *Educación y Trabajo: boletim da Red Latinoamericana de Educación y Trabajo*, Buenos Aires, v.5, n.2, dez.1994.

\*\* Membros da Red Latinoamericana de Educación y Trabajo, Buenos Aires.

**rápidas, entrevistas, propostas, experiências, traduções, etc.**

se movimenta através de migrações, afetando diferencialmente os mercados de trabalho. As sociedades nacionais têm relativamente pouco controle sobre estes movimentos, embora obviamente sintam suas conseqüências.

Torna-se paradoxal que, em um mundo onde os temas centrais são a globalização das economias e os grandes blocos de integração regional, o eixo da competitividade das nações seja estabelecido pela dimensão empresa, instituição que ganha lugar privilegiado nas sociedades contemporâneas.

As inovações tecnológicas e organizacionais estão provocando um profundo processo de mudança nas empresas. O processo produtivo de bens e de serviços avança em direção a uma produção mais flexível, com um mix de produtos mais amplo; também muda a lógica de organização, que passa da "produção em massa" ou em série de serviços e produtos homogêneos a uma nova organização produtiva que permite variar rapidamente o tipo e a gama de produtos, para se adaptar a diversas clientelas e ter condições de responder rapidamente às flutuações de demanda. Esta mudança é acompanhada por uma diminuição dos custos e uma redução dos prazos de entrega, eliminando, entre outras coisas, os estoques intermediários.

Isto implica uma mudança do velho modelo fordista de produção em série — satirizado por Chaplin em seu filme "Tempos Modernos" — à organização "japonesa" da produção. Esta inclui a realização do controle de qualidade pelos próprios trabalhadores, a organização em células de produção, a rotação ocupacional e a implementação de toda uma bateria de inovações tecnológicas e organizacionais — utilização de robôs e maquinaria computadorizada, controle estatístico de processos, *kanban*, *just-in-time*, etc.

A introdução destas técnicas apresenta disparidades na América Latina, onde as inovações ainda não modificaram o conjunto da indústria, nem sequer a totalidade das indústrias de ponta. Mas sua influência já está se fazendo notar, e a tendência vai, nessa direção, modificando expectativas e demandas. No momento, verifica-se na região a coexistência de diferentes sistemas tecnológicos e organizativos, não só no plano intersetorial, mas intrasetorial e, inclusive, no interior de uma mesma empresa. Com efeito, muitas empresas incorporam essas tecnologias — sejam "duras" ou "moles" — apenas de forma parcial, sem afetar a totalidade das etapas do processo nem, por consequência, a todos os trabalhadores.

Na região, parece estar se impondo um modelo que se inclina em direção mais a uma flexibilização externa ou sobre o mercado de trabalho do que a um movimento de aumento na flexibilidade interna e de transferência de responsabilidade e poder aos trabalhadores.

A transformação dos sistemas produtivos refere-se também ao surgimento de novos tipos de relações entre as empresas. Há uma forte tendência à "externalização", isto é, a subcontratar funções que antes eram desempenhadas pelas mesmas empresas, o que implica forte grau de integração vertical. Como resultado destes novos tipos de relações, têm se formado redes produtivas com novas características, que vinculam fornecedores e clientes em redes de produção, e que estão ligadas às matrizes por controles de qualidade e por exigências de produtividade.

Ao redor desses setores em transformação, cresce um setor de serviços, diferente daquele da etapa anterior, que cria e destrói constantemente nichos ocupacionais e que provê novas necessidades e incorpora novas tecnologias para clientela muito heterogêneas.

Este cenário, composto de empresas grandes que se modernizam e encolhem, bem como pelo crescimento de redes de clientes e fornecedores (constituídas por pequenas e médias empresas), não reflete exatamente o mapa global da América Latina, mas se aproxima de certos "nichos de modernidade" que aparecem em alguns países da região e que indicam caminhos prováveis de desenvolvimento.

Em síntese, pode-se dizer que, no processo de reconversão econômica e produtiva que a região está atravessando, no entramado econômico convivem: as grandes empresas, com transformações técnicas e organizacionais em suas formas de produzir e comercializar; as pequenas empresas, algumas tendo introduzido mudanças tecnológicas e outras não; os grandes estabelecimentos de comércio e de serviços, com uma dotação de pessoal superior à de várias fábricas; e os setores "perdedores" neste processo — trabalhadores por conta própria, independentes, subempregados, e outros, não tão poucos, desempregados.

### **O mercado de trabalho na região**

Ao observar o comportamento do mercado de trabalho na região nas últimas décadas, podem-se examinar várias tendências cuja continuidade não parece ter-se interrompido com os vaivéns da economia. O setor rural deixou de ser majoritário, em todos os países da região. Manifesta-se uma tendência à terceirização do emprego, já que o setor industrial, considerado em tempos desenvolvimentistas como o mais dinâmico do mercado de trabalho, tem deixado de absorver pessoal em termos relativos, ao mesmo tempo em que o setor de serviços continua aumentando.

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

Outra das tendências observáveis é a absorção de emprego pelas pequenas unidades produtivas, em que pese que uma proporção relevante da população economicamente ativa está empregada em estabelecimentos de até cinco empregados.

Assim mesmo, observa-se uma tendência à precarização do emprego: a imagem do trabalhador em regime "formal", com cobertura social, médica, legal e previdenciária, estabilidade ou garantia de indenização por demissão, está diminuindo gradualmente.

Chame-se precarização do trabalho ou flexibilização do emprego a existência de trabalhadores "informais", "contratados", sem estabilidade nem cobertura. Por outro lado, este emprego precário não está distribuído ao acaso entre os distintos tipos de estabelecimentos; é mais provável que se situe nos pequenos estabelecimentos, embora sua presença em empresas médias e grandes tampouco seja desprezível.

Aos meados da década de 90, encontra-se uma realidade na qual os trabalhadores por conta própria e dos pequenos estabelecimentos cobrem uma alta proporção do emprego, apresentando maior probabilidade de empregar pessoal pouco qualificado e precário. Ao mesmo tempo, é marcada por forte heterogeneidade, que inclui desde pequenas empresas que subcontratam com o setor formal ou provêm clientelas de setores médios e altos e têm níveis aceitáveis de produtividade, até um subsetor de muito baixos rendimentos e baixa produtividade, produto das estratégias de sobrevivência dos setores mais pobres. Ao mesmo tempo, o setor integrado das empresas formais também está sofrendo uma forte transformação: a sobrevivência destas empresas está sendo conduzida com parâmetros distintos aos do passado, e a sua competitividade passa a jogar um papel crucial.

Na mencionada competitividade, o nível de capacitação e formação dos recursos humanos ocupa um lugar de fundamental importância. A educação e a formação são decisivas nas vantagens competitivas nacionais. Ao mesmo tempo em que as velhas vantagens comparativas desaparecem, os recursos humanos adquirem uma dimensão relevante e decisiva na moderna competição internacional.

### **As necessidades de capacitação e o emprego**

Desde o ponto de vista das necessidades de capacitação e do emprego, vale a pena realizar algumas observações. Em primeiro lugar, deve-se reconhecer que se bem este modelo é claramente mais produtivo não emprega muita gente. Aparece então o fenômeno contraditório do crescimento do produto bruto e do desemprego simultaneamente.

Convém, portanto, olhar a outra face desta imagem da empresa supermoderna e observar o que acontece com o resto da força de trabalho no mundo. Observa-se, primeiramente, que continuam existindo setores de produção que são trabalhos-intensivos, os quais, muito embora mantendo predomínio de tecnologias relativamente tradicionais, têm introduzido a eletrônica tanto no desenho como na mecanização, modificaram sua organização e, em muitos casos, passaram a se basear em teias produtivas constituídas por empresas pequenas, médias e grandes, todas inter-relacionadas, contando com uma infra-estrutura de crédito e de comercialização significativa, onde o Estado tem um papel não menosprezível. Entre esses setores podem ser citados os de confecção e têxtil (sobreviventes), o de calçados e outras indústrias

prósperas em algumas regiões da América Latina e da Europa, que apresentam uma significativa capacidade de exportar.

Para se integrar a este novo contexto, ter possibilidades de sobrevivência e rendimentos aceitáveis, os trabalhadores devem responder a exigências inéditas no passado. Já não é suficiente dominar um ofício, nem conseguir um emprego no mercado formal. É necessário estar preparado para mudar de trabalho, gerir níveis de autonomia e de exigências maiores, e reciclar-se muitas vezes na vida. A capacidade de lidar com a incerteza, de processar a informação, de coordenar e coordenar-se em grupo, de utilizar tecnologias até ontem desconhecidas torna-se chave para atingir a inserção laboral.

A contrapartida disto está representada no fato de que aqueles que estão à margem destas competências encontrar-se-ão excluídos em nível individual e de que as sociedades onde não haja um conjunto suficientemente amplo de pessoas com estas capacidades também sairão perdendo.

Este cenário coloca desafios cruciais à educação, à capacitação e à formação profissional.

O primeiro desafio consiste em como transformar um sistema educativo formal e uma formação profissional pensados para o mundo na primeira metade do século XX na educação e formação profissional do século XXI. O segundo e mais importante desafio é como conseguir que esta transformação opere em favor da equidade e não seja mais um mecanismo de segmentação, como correm o perigo de ser muitas modificações do mercado de trabalho.

Estes desafios obviamente formulam mais perguntas que as que têm respostas atualmente; muitas destas respostas irão se construindo gradativamente. Ainda assim, já vão se perfilando algumas pistas — a primeira é a *passagem das qualificações às competências*. Até agora a qualificação do trabalho se definia por uma análise em um determinado posto de trabalho a partir de duas categorias fundamentais: os conhecimentos necessários, geralmente medidos pelo tempo necessário para a aprendizagem dessa ocupação, e a autonomia, definida como a posição do trabalhador na estrutura de mando da empresa. Estas duas categorias estão atualmente em crise, em função das modificações na organização do trabalho assinaladas acima. Não basta dominar uma ocupação específica; o que está em jogo é a capacidade de aprendizagem rápida de uma variedade de tarefas. A autonomia não é uma capacidade correspondente a um nível de responsabilidade ou hierárquico: um trabalhador a cargo de qualquer das máquinas complexas e custosas que se empregam nos processos produtivos e de serviços deve ter margem de autonomia para tomar decisões e resolver os problemas que se lhe apresentam.

Assume relevância então o conceito de competências — e sobretudo o das *competências básicas* —, definido como a capacidade de responder a determinadas e diversificadas demandas em aspectos específicos. Este conjunto de conhecimentos e aptidões requer talvez menos destrezas manuais e capacidades operativas, mas exige cada vez mais a capacidade de abstração, de pensamento lógico. Isto com relação aos "saberes" requeridos do sistema educativo, que são acompanhados por outro conjunto de demandas ligadas ao comportamental ou "atitudinal". O trabalhador deve ter uma personalidade flexível e adaptável às mudanças de tarefas, facilidade para o trabalho em equipe, etc.

Na medida em que as transformações técnicas e do processo de trabalho são contínuos e permanentes, o trabalhador necessita de uma "capacitação contínua ou permanente". Apenas uma forte integração entre o conjunto de conhecimentos que se deveria poder adquirir no sistema formal combinado com uma aprendizagem *on the job* pode responder adequadamente às complexidades do novo sistema produtivo.

Uma segunda observação refere-se às condições de segmentação do sistema educativo e aos fenômenos de evasão e repetência comuns nos sistemas educativos da região. Eles contribuem para que um grupo importante de jovens abandone a escola sem ter adquirido as competências básicas, tanto em matéria de conhecimentos formais como "culturais" de aprendizagem para o trabalho. Se bem que o alto nível educativo não garanta o ingresso ao mercado de trabalho, a ausência do mesmo, unida à saída precoce do sistema educativo, é sinônimo de desocupação ou de subocupação.

Corre-se o risco de que a expulsão do emprego e as restrições da demanda de mão-de-obra que implicam o ajuste e a reconversão industrial contribuam para criar núcleos duros de desempregados, seja de jovens que não podem ingressar no mercado de trabalho, seja de operários adultos que dominam um ofício, mas têm baixos níveis educativos e são substituídos por operários mais jovens com melhores níveis de escolaridade, fazendo com que aos adultos resulte mais difícil a reinserção. Tanto a uns como aos outros lhes resulta difícil a inserção no mercado formal. A capacitação e o apoio à inserção laboral destes grupos é

uma condição para a equidade. Os mecanismos de formação profissional devem adaptar-se a estas novas injunções e flexibilizar-se diante deste conjunto heterogêneo de trabalhadores e trabalhadoras.

Outra questão importante é priorizar a capacitação na pequena empresa e nos microempreendimentos, pois estão em condições de criar empregos. A capacitação deve ter, nestes casos, uma cobertura maior, estendendo-se a empresários e trabalhadores. Para os primeiros, trata-se de brindar-lhes elementos de gestão, e em de gestão tecnológica, para compensar a falta de informação que tem o dono da pequena ou média empresa; dar-lhes elementos para a seleção de tecnologia, para sua aquisição e implantação na empresa. Uma ferramenta fundamental a transmitir a partir de atividades de capacitação é o fomento de mecanismos de cooperação horizontal. O equilíbrio entre cooperação e competência, a possibilidade de se especializar e de compartilhar serviços, insumos ou projetos padronizados são umas das chaves do desenvolvimento destas unidades produtivas.

Finalmente, a reestruturação implica uma mudança gradual, mas contínua de cenários, da relação entre empresas grandes e pequenas, da relação do Estado com elas, da organização do trabalho e das necessidades de capacitação. A exigência de flexibilidade e de articulação entre a educação formal e não-formal e o sistema produtivo, e especificamente com a aprendizagem no trabalho, é chave para a resposta adequada às contingências da transformação.