



**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM EDUCAÇÃO**

Faculdade de Educação da UFMG

**O MODELO DE COMPETÊNCIA E AS
IMPLICAÇÕES NA DIVISÃO SEXUAL DO
TRABALHO NO PROCESSO DE
REESTRUTURAÇÃO DA PRODUÇÃO**

Jacqueline Silva Figueiredo Pereira
2004

**O MODELO DE COMPETÊNCIA E AS
IMPLICAÇÕES NA DIVISÃO SEXUAL DO
TRABALHO NO PROCESSO DE
REESTRUTURAÇÃO DA PRODUÇÃO**

Jacqueline Silva Figüeirodo Pereira
2004

Jacqueline Silva Figueiredo Pereira

**O MODELO DE COMPETÊNCIA E AS IMPLICAÇÕES NA
DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO NO PROCESSO DE
REESTRUTURAÇÃO DA PRODUÇÃO**

Dissertação apresentada como requisito parcial
a obtenção do grau de Mestre em Educação,
Curso de Pós-Graduação em Educação,
Faculdade de Educação da Universidade
Federal de Minas Gerais.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Fidalgo
Co-Orientadora: Profa. Dra. Marlucy Paraíso

Belo Horizonte
2004

TERMO DE APROVAÇÃO

JACQUELINE SILVA FIGUEIREDO PEREIRA

**O MODELO DE COMPETÊNCIA E AS IMPLICAÇÕES NA DIVISÃO SEXUAL
DO TRABALHO NO PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO DA PRODUÇÃO**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção grau de Mestre em Educação, Curso de Pós-graduação em Educação, Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais.

Ao Ricardo, pela compreensão, presença, pelo apoio incondicional em todos os momentos da minha vida e aconchego nas horas mais difíceis;

Ao Pedro Henrique e ao Bernardo, meus filhos, fontes constantes de alegrias;

À minha mãe, Sirlene, por meio dela homenageio todas as mulheres;

Ao meu pai por ter desejado às suas filhas um destino diferente...

AGRADECIMENTOS

Tantas pessoas me ajudaram neste trabalho que me é impossível citá-las todas. Algumas, contudo, foram de tal importância que preciso expressar-lhes minha gratidão.

À empresa estudada por ter permitido a realização da pesquisa e a seus funcionários e funcionárias atores sem os quais essa pesquisa não seria possível, pela receptividade e disponibilidade.

À Professora Dra. Marlucy Paraíso pela co-orientação criteriosa, pelos questionamentos proporcionados, pelo carinho, disposição, pelas críticas e soluções sempre pertinentes e pelo envolvimento com a pesquisa;

À Professora Dra. Lucília Machado a quem muito admiro, pela trajetória intelectual que me serve de inspiração, pela amizade, pelo prazer que me concedeu de desfrutar de seu conhecimento e pelo incentivo;

Ao Núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação - NETE/ FaE/UFMG – pelas sugestões e indicações de bibliografia que muito contribuíram para o desenvolvimento da minha pesquisa.

Aos companheiros de mestrado da turma de 2002 pela solidariedade. A Frederico, um agradecimento especial, pelas dúvidas, interesses, discussões sobre os resultados desta pesquisa, enfim, por ter compartilhado comigo momentos de angústias, de alegrias, de partilhas...

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico -CNPq que, por meio do financiamento, tornou a realização desta pesquisa possível.

À Rose da Secretaria da Pós-Graduação da FaE/UFMG e ao Hécio do Departamento de Administração Escolar DAE/FaE/UFMG pela atenção que me dispensaram durante todo o tempo.

Ao meu sogro e minha sogra por terem assumido muitas vezes a função de cuidar dos meus filhos permitindo que eu me dedicasse à pesquisa.

Um agradecimento mais que carinhoso ao meu marido Ricardo e a meus filhos Pedro e Bernardo que suportaram as dificuldades e os momentos de angústia que passei durante a elaboração deste trabalho.

Finalmente, agradeço ao Prof. Dr. Fernando Fidalgo por ter me aceitado como sua orientanda, pelo incentivo para a realização desta pesquisa e por ter respeitado minhas escolhas durante a realização deste trabalho.

“É a primeira vez, na história da humanidade, que mulheres e homens se observam a fundo para se compreenderem. (...) no momento atual, mulheres e homens buscam o que os iguala, superando as diferenças (...) ambos, com freqüência, imaginam o outro como na realidade ele não é, e esperam dele coisas que não pode dar”. (Alberoni, 1986, p.11).

SUMÁRIO

RESUMO	10
RÉSUMÉ	11
INTRODUÇÃO	12
CAPÍTULO 1 - REFLEXÃO TEÓRICA SOBRE O MODELO DE E A DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO NO PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO DA PRODUÇÃO	22
1.1 – DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO: A PROBLEMÁTICA DO TRABALHO FEMININO.....	26
1.2 – A FEMINIZAÇÃO DO TRABALHO.....	29
1.3 – DO SABER AOS SABERES: NOVOS REQUERIMENTOS PARA OS TRABALHADORES E PARA AS TRABALHADORAS.....	34
CAPÍTULO 2 – A FÁBRICA: UMA LEITURA DO PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA	41
2.1 – O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA: A COEXISTÊNCIA ENTRE A TRADIÇÃO E A MODERNIDADE	44
2.2 – A TERCEIRIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE: A CÉLULA-MÃE.....	52
CAPÍTULO 3 – OS IMPACTOS DAS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS, ORGANIZACIONAIS E GERENCIAIS SOBRE O TRABALHO FEMININO	58
3.1 – NOVAS TECNOLOGIAS E A DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO.....	60
3.2 – INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS E GERENCIAIS: O ‘LUGAR’ DAS MULHERES NA FÁBRICA.....	69
CAPÍTULO 4 – O MODELO DE COMPETENCIA – A GESTÃO DA FORÇA DE TRABALHO SEGUNDO O SEXO	76
4.1 – A “GESTÃO DO CONHECIMENTO”: A RELAÇÃO ENTRE O “SABER-SER” E O “SABER-FAZER”.....	77
4.2 – O OLHAR DAS TRABALHADORAS SOBRE O MODELO DE COMPETÊNCIAS: NOVAS POSSIBILIDADES?	84

CAPÍTULO 5 – AS MULHERES TRABALHADORAS – ENTRE A CARREIRA E A FAMÍLIA	93
5.1 – MULHER E ESTRUTURA FAMILIAR: AS TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS FEMININAS NA FÁBRICA INVESTIGADA.....	95
5.2 – ESTRATÉGIAS, CONFLITOS E CAMINHOS A SEREMPERCORRIDOS.....	101
CONCLUSÃO.....	107
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	116
BIBLIOGRAFIA	124

RESUMO

As inovações tecnológicas de base microeletrônica e os novos modos de organização da produção vêm se traduzindo por alterações significativas nos sistemas produtivos desencadeadas a partir das últimas três décadas do século XX. Inserido no contexto de mudanças destaca-se o processo denominado reestruturação produtiva que tem provocado impactos nas relações sociais, sobretudo nas relações de trabalho. Novas formas de uso da força de trabalho implicam em reestruturação organizacional que expressam novas relações de poder, assim como a emergência de novas formas de conflitos e resistências por parte dos/as trabalhadores/as. Os impactos deste processo de reestruturação da produção sobre as condições de trabalho e sobre as relações sociais sofrem variações segundo o sexo da mão-de-obra (Hirata, 2002). Dessa forma, este estudo lança um olhar sobre a divisão sexual do trabalho, no contexto da reestruturação da produção, em uma fábrica do setor automobilístico, situada no Estado de Minas Gerais. Analisa-se o modelo de competência e as implicações na divisão sexual do trabalho no processo de reestruturação produtiva. Busca-se responder às seguintes indagações: Quais são os impactos das inovações tecnológicas, organizacionais e gerenciais – principais características da reestruturação produtiva – sobre o trabalho das mulheres? Estariam tais mudanças possibilitando novos horizontes para as mulheres no mundo do trabalho ou elas em nada modificam as divisões sexuais do trabalho produzidas historicamente? O modelo de competências estará favorecendo a inserção da força de trabalho feminina em ocupações consideradas masculinas e em funções de maior nível hierárquico? Esta é uma pesquisa qualitativa, mais precisamente um estudo de caso. Para a obtenção dos dados foram utilizados os seguintes procedimentos metodológicos: análise documental, observação e entrevista semi-estruturada. A pesquisa revela que as mulheres na fábrica pesquisada estão ocupando atividades que demandam maior escolaridade e qualificação, cargos de gerência, chefias intermediárias, lideranças e atividades antes ditas masculinas como as ocupações das áreas de engenharia, etc. No entanto, ainda é forte a vinculação das mulheres à reprodução biológica e social (família, atividades domésticas, etc), fato este que tem levado as mulheres a desenvolverem estratégias que visam diminuir as assimetrias entre mulheres e homens no mercado de trabalho.

RÉSUMÉ

INTRODUÇÃO

Neste trabalho, analisa-se a relação entre a reestruturação produtiva, baseada no modelo de competências,¹ e a divisão sexual do trabalho em uma fábrica de automóveis; Discutem-se as implicações da difusão de novas tecnologias, de inovações organizacionais e gerenciais, e dos novos requerimentos para os/as trabalhadores/as sobre o trabalho das mulheres; e aborda-se a questão do modelo de competências, com suas conseqüências para as políticas de gestão de recursos humanos da empresa pesquisada. Para percorrer este caminho, recorreu-se, especialmente, aos trabalhos sobre divisão sexual do trabalho desenvolvidos pelas pesquisadoras Danièle Kergoat, Helena Hirata e Liliana Segnini, e aos estudos sobre as mudanças no trabalho produzidos por Lucília Machado, Ricardo Carvalho, Fernando Fidalgo e Helena Hirata.

As perguntas que perpassam este estudo podem assim ser formuladas: O processo de reestruturação produtiva e a adoção por parte das empresas do modelo de competências estarão favorecendo a inserção da força de trabalho feminina em ocupações ditas masculinas ou de destaque na hierarquia organizacional? Estariam tais mudanças possibilitando novos horizontes para as mulheres no mundo do trabalho ou elas em nada modificam as divisões sexuais do trabalho produzidas historicamente? Existem competências diferenciadas demandadas de homens e de mulheres? Elas são colocadas em prática pelos sujeitos? Essas são as perguntas que se perseguem nesta investigação, que pretende discutir, portanto, as implicações da adoção do modelo de competências no trabalho das mulheres, por uma fábrica de automóveis.

¹ Reconhece-se a polissemia das expressões: “modelo de competência”, “noção de competência” e “lógica de competência, no entanto, neste trabalho, elas são usadas indistintamente.

Estudos realizados por Segnini (1998) e Bruschini (1994) têm destacado um aumento expressivo da inserção da força de trabalho feminina no mercado de trabalho brasileiro, principalmente a partir das duas últimas décadas do século passado. Nesta mesma linha, pesquisa do DIEESE (1998) mostra que no período de 1989 a 1996 aumentou o número de mulheres no mercado de trabalho brasileiro. Apesar de os homens ainda terem uma participação bem mais expressiva (74,5% fazem parte da força de trabalho) do que as mulheres (50,2% encontram-se na mesma situação), a taxa de participação feminina cresceu 8,9% e a masculina caiu 3,6%. O aumento da participação das mulheres expressa uma tendência mundial observada no processo de reestruturação produtiva em curso Segnini (1994).

Esse processo teve início na década de 70, no contexto da crise do fordismo, “caracterizada pelo esgotamento econômico do ciclo de acumulação (tendência decrescente da taxa de lucro) e pela intensificação das lutas de classe ocorridas no final dos anos 60 e início dos anos 70” (ANTUNES, 1995, p. 31). Desde então, o mundo tem passado por profundas mudanças nos sistemas produtivos, visando, principalmente, à superação do modelo taylorista-fordista. Neste contexto de reestruturação produtiva – aqui entendida como a justaposição do taylorismo a novas modificações no processo produtivo: introdução de novas tecnologias, mudanças organizacionais, inovações gerenciais e novas formas de gestão da força de trabalho (MACHADO; FIDALGO, 2000) –, assiste-se aos efeitos heterogêneos e não coetâneos desse processo. A heterogeneidade das condições de inserção da força de trabalho e das relações de trabalho (trabalho formal, informal, em tempo parcial, subcontratação, terceirização, etc), a correspondente desorganização e enfraquecimento sindical e os novos requerimentos para os/as trabalhadores/as correspondem a algumas conseqüências do processo de reestruturação da produção (SEGNINI, 1994; MACHADO, 1996; FIDALGO, 1999).

Diante dessas transformações em curso no mundo laboral, o desempenho da força de trabalho passou a ser questionado. Isso porque a baixa qualificação e as deficiências e discrepâncias na formação dos/as trabalhadores/as foram apontadas pelo setor empresarial como obstáculo para o aumento da produtividade (MACHADO, 1998). Houve, portanto, um entendimento de que era necessário (re)qualificar a força de trabalho para atender às novas necessidades impostas pelos processos de produção e pelas novas formas de organização do trabalho, pois a nova forma de produzir estaria exigindo uma gama de conhecimentos e atitudes completamente diferente da requerida pelo modo de produção anterior. Isso não quer dizer, no entanto, que essa nova forma de produção teria provocado a extinção do taylorismo-fordismo. Muito pelo contrário, autores como Coriat (1994), Harvey (1992), Machado (1998) e Hirata (2002) demonstram em seus estudos haver coexistência entre as novas e as tradicionais formas de gestão da produção. Nesse contexto, no que se refere à gestão do trabalho, inicia-se a difusão da noção de competência como resposta empresarial às novas exigências da gestão do trabalho (HIRATA, 1994, p. 132).

Dessa forma, a noção de competência tem sido empregada nos discursos do capital e dos/as trabalhadores/as para naturalizar os aspectos da dimensão qualitativa do trabalho e designar os requerimentos de desempenho profissional. O objetivo central consiste em codificar e convencionar o que deveria ser a qualificação do/a trabalhador/a atual. Essa noção transfere para o/a trabalhador/a a responsabilidade pela gestão da sua formação e da sua carreira profissional (MACHADO, 1996, p. 28). Nesse sentido, “o desenvolvimento tecnológico é usado como justificativa para a escolha de determinados atributos qualificacionais em detrimento de outros” (MANFREDINI, 2002, p.150).

A noção de competência sugere que a capacidade de trabalho de um indivíduo está posta, principalmente, em sua maneira de agir, de intervir e de decidir em situações nem sempre previstas, valorizando-se mais o desenvolvimento e o aprimoramento de competências e habilidades para o desempenho e a atuação

profissional no mundo do trabalho. A lógica de competência, que confere grande importância aos atributos pessoais do/a trabalhador/a, tem como pressuposto a individualização, cabendo ao indivíduo desenvolver estratégias para a manutenção do seu emprego e para a negociação do seu salário e da sua carreira profissional. Neste sentido, este modelo opõe-se ao conceito de qualificação compreendida enquanto relação social (de classe, de gênero, de etnia, etc) que se concretiza no interior das sociedades e nos processos produtivos. A qualificação diz respeito a articulação entre um saber, um posto de trabalho, uma classificação e um salário. As alterações no modo de regulação social, em correspondência com a dinâmica de diferenciação e segmentação do mercado e da gestão do trabalho, própria do regime atual de acumulação flexível de capital, propõem uma rearticulação das esferas de socialização, de formação e de trabalho capaz de afiançar o processo de individualização das relações de trabalho (FIDALGO, 1999).

Para Hirata (1996), o lugar do sujeito e das relações intersubjetivas seria absolutamente central, na medida em que “a mobilização psíquica do indivíduo”, sujeito do processo de trabalho, constituiria a pré-condição de toda a atividade produtiva. Sendo assim, o modelo de competências representaria uma nova forma de utilização da força de trabalho, na qual a divisão do trabalho seria menos pronunciada. São, portanto, novas estratégias de iniciativa empresarial de incorporação do saber dos/as trabalhadores/as, por meio das técnicas de monitoramento da participação e de busca de sugestões de melhorias em favor de outros valores qualitativos, como a colaboração, o engajamento e a mobilização.

Em relação ao trabalho das mulheres, a introdução de novas tecnologias e de inovações organizacionais e gerenciais nos sistemas produtivos tem mantido a divisão de espaços profissionais entre os gêneros (HIRATA, 2002, p. 218). A distinção entre o trabalho masculino e o feminino perpassa as novas competências requeridas, como uma construção social que repousa na representação do feminino como o contraponto da qualificação (HIRATA, p. 219). Segundo a autora, nesse contexto, é possível verificar que enquanto os homens ascendem a um processo de requalificação profissional, as mulheres aumentam

sua participação em formas precarizadas de trabalho, tais como os contratos de curta duração, empregos em tempo parcial ou o trabalho em domicílio. No entanto, Segnini (1998) e Puppim (1994) têm demonstrado o surgimento de novas possibilidades para as mulheres em alguns setores do mercado de trabalho. Neste sentido, é preciso analisar e compreender a inserção das mulheres no mercado de trabalho não apenas para identificar os mecanismos que regulam e limitam o acesso das trabalhadoras em cargos com maior exigência qualificacional, mas, também para identificar novas possibilidades para a força de trabalho feminina no mercado de trabalho.

As novas relações sociais que estão sendo estabelecidas com os processos de reestruturações produtivas ocorrem em vários domínios: no mercado de trabalho, nos tempos e na organização do trabalho, no contrato de trabalho, na estrutura de emprego, nos novos requerimentos para os/as trabalhadores/as, no valor social do trabalho, etc (CASTRO, 1992). Segundo Hirata (1994), a maioria dos pesquisadores generaliza os resultados para incluir o conjunto dos trabalhadores. Entretanto, conforme o pensamento da autora, “as repercussões dos novos modelos de organização e desenvolvimento industriais não são as mesmas quando se consideram os pontos de vistas dos homens e das mulheres” (HIRATA, 1994, p.136). A autora acrescenta, ainda, que os impactos das reestruturações produtivas na qualificação ou na formação profissional não apresentam a mesma extensão, o mesmo significado e o mesmo alcance quando se referem a trabalhadores homens ou mulheres.

O propósito central deste trabalho consiste, portanto, em analisar se o processo de reestruturação da produção baseado no modelo de competência oferece possibilidades para as mulheres no âmbito da gestão do trabalho. Discutem-se as implicações das novas tecnologias e das inovações organizacionais e gerenciais sobre o trabalho das mulheres. Investiga-se se o modelo de competências – modelo que vem sendo utilizado pelas empresas para nortear as políticas de gestão de pessoas – possibilita, se não a igualdade de condições entre homens e mulheres, a diminuição das desigualdades entre os sexos no trabalho de uma fábrica do setor automobilístico localizada no Estado de Minas Gerais.

Foi escolhida para compor este trabalho uma fábrica² do setor automobilístico do Estado de Minas Gerais, por três motivos fundamentais: o primeiro refere-se à importância desse setor como produtor e disseminador de novas tecnologias e de novas formas de gestão da produção e da força de trabalho (GITAHY; BRESCIANI, 1997); o segundo, à importância do setor automobilístico para a economia brasileira³; o terceiro com base Hirata (2002); é no sentido que para se compreender a real situação da divisão sexual do trabalho na atualidade faz-se necessário analisar as condições de trabalho das mulheres nos setores da economia tradicionalmente conhecidos como masculinos. Isso porque esses setores “são lugares privilegiados de análise da divisão do trabalho de acordo com os sexos e das concepções de masculinidade e de feminilidade que são ali efetivadas” (HIRATA, p. 204).

Esta é uma pesquisa qualitativa; mais precisamente, um estudo de caso. A investigação empírica que subsidia este estudo teve início em 2003. Inicialmente, para a análise da temática proposta, foi realizado um levantamento bibliográfico que configurou-se de fundamental importância para a percepção da amplitude da produção acadêmica sobre o debate a respeito das mudanças socioeconômicas do trabalho no contexto da reestruturação produtiva. Constatou-se a existência de poucos trabalhos que discutem e problematizam as implicações da reestruturação da produção sobre a divisão sexual do trabalho. Hirata e Kergoat (1994) ressaltam a falta de referência ao sexo dos atores sociais nas análises sobre as mudanças ocorridas no mundo do trabalho no contexto da especialização flexível. Sorj (1994) acrescenta que um dos problemas mais recorrentes nos estudos sobre as mulheres ou de gênero é talvez “a persistência da segregação desses estudos em um espaço próprio, exclusivo, com relativa dificuldade de se relacionar no âmbito mais abrangente das Ciências Sociais, no bojo do qual emergiram” (SORJ, 1994, p.9).

² Por solicitação da empresa estudada, o seu nome não será aqui identificado.

³ Segundo a Associação Nacional de Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea), no primeiro trimestre de 2004 foram produzidos 1,04 milhões de veículos no Brasil. No primeiro semestre deste ano, o setor registrou alta de 14,8% em relação ao mesmo período de 2003. No que se refere às exportações, estas cresceram 53,1% no primeiro semestre de 2004. A empresa estudada teve um faturamento bruto de R\$ 8 bilhões e tem se mantido na liderança do mercado brasileiro desde 2001, conforme divulga em seus documentos. (Doc. 15).

Para a realização deste trabalho, foram utilizados os seguintes procedimentos metodológicos, os quais propiciaram a obtenção de dados importantes para as discussões aqui realizadas: análise documental, observação direta e entrevistas semi-estruturadas. A análise documental foi importante por permitir a reconstrução histórica da empresa estudada, com ênfase no processo de reestruturação produtiva e no trabalho das mulheres. Muitos documentos institucionais da empresa estudada foram consultados: revista comemorativa do 101º aniversário,⁴ periódicos de circulação interna⁵, prospecto de divulgação⁶, histórico da empresa no país de origem e no Brasil⁷, dicionário de competências⁸, apostilas de treinamento de gerentes e lideranças⁹ e documentos extraídos do *site* da fábrica investigada.¹⁰ Naturalmente, a direção da empresa investigada colocou algumas exigências para a entrada desta pesquisadora em seu ambiente, e algumas limitações foram impostas, como o acesso a determinadas áreas ou setores, uma vez que algumas informações sobre as políticas da empresa e sobre o processo de reestruturação produtiva em andamento são

⁴ O grupo no Brasil. Junho de 2001. Revista comemorativa - (documento 1)

⁵ Informativo mensal. Março, de 2004;- (documento 2);

Informativo mensal. Abril de 2004 – (documento 3);

Informativo mensal. Maio de 2004 – (documento 4);

Informativo mensal. Junho de 2004 – (documento 5);

Informativo especial - Edição de Ouro – 100 anos. Julho de 1999. – (documento 6);

⁶ A metodologia é virtual, mas o conhecimento que você vai adquirir é real. 2004 (documento 7);

⁷ Histórico Grupo do qual faz parte a empresa pesquisada. 2004 – (documento 8);

Histórico da empresa investigada – a maior montadora do Brasil. 2004 – (documento 9);

⁸ Dicionário de competências. 1999 - (documento 10);

⁹ Mudanças organizacionais e aprendizado. 2004 - (documento 11);

A cultura nas organizações – universo simbólico. 2004 – (documento 12);

Comunicação integrada na empresa pesquisada. Novembro de 2003 – (documento 13);

¹⁰ Um sucesso construído por brasileiros: um dos maiores grupos do mundo. Acesso em abril de 2004 – (documento 14);

A empresa investigada completa 28 anos de Brasil; Acesso em abril de 2004 _- (documento 15);

A maior montadora do Brasil abre as portas para você. . Acesso em maio de 2004 (documento 16);

Conheça a fábrica pesquisada. Acesso em maio de 2004 – (documento 17).

A fábrica pesquisada estimula nacionalização de componentes. Acesso em abril de 2004. – (documento 18);

Publicidade da empresa investigada tem nova gerente – Acesso em junho de 2004. – (documento 19);

Empresa estudada apresenta Pólo de Desenvolvimento – Acesso em agosto de 2004. – (documento 20);

Empresa estudada abre 200 novos postos de trabalho – Acesso em janeiro de 2004 – (documento, 21);

Empresa estudada abre 300 novas vagas – Acesso em julho de 2004 – (documento, 22);

Empresa estudada terá novo comando – Acesso em abril de 2004 - (documento, 23). Maiores informações sobre os documentos utilizados na realização desse trabalho ver anexos.

consideradas dados estratégicos. Foram utilizados para complementar as análises trabalhos produzidos sobre a empresa pelos pesquisadores Carvalho (1998), Neves (1999) e Aranha (2000).

Concomitantemente à análise de documentos, teve início o período de observação, que transcorreu durante os meses de março a julho de 2004, em que foram coletados dados sobre o cotidiano da fábrica estudada e realizadas conversas informais com os/as funcionários/as de diversos setores, constituindo-se em uma fonte valiosa de coleta de dados. Com os dados obtidos por meio dessas diferentes técnicas de investigação, foi possível elaborar um diário de campo.

Na primeira semana do mês de agosto de 2004, realizaram-se as entrevistas. Optou-se pela entrevista semi-estruturada, por possibilitar maior apreensão das informações por meio do depoimento dos entrevistados. Os trabalhadores e as trabalhadoras entrevistados foram selecionados com base nos seguintes critérios: vivência dos diferentes setores da empresa; vivência das mudanças tecnológicas, organizacionais e gerenciais pelas quais a empresa pesquisada passou; exercício de cargos de destaque na hierarquia da empresa. A maioria era do sexo feminino. As entrevistas foram realizadas na fábrica. Por não ser permitido o uso de gravadores ou de qualquer equipamento eletro-eletrônico dentro da empresa, por motivos de segurança, as entrevistas não foram gravadas. No entanto, foram registradas na forma manual.

Foram longos períodos de negociação até a obtenção de autorização para realizar as entrevistas. Apesar de demonstrarem boa receptividade e disposição de colaborar na pesquisa, os trabalhadores e trabalhadoras entrevistados/as não se mostraram muito á vontade nos encontros. Apesar de todos os contratemplos, foi possível obter informações que não poderiam ser extraídas de outra forma.

Foram entrevistados cinco profissionais sendo, quatro mulheres: Francesca,¹¹ uma das lideranças femininas na empresa investigada, com 21 anos de trabalho na empresa; Ana, atuando atualmente em um cargo de chefia intermediária, 18 anos de trabalho na montadora; Lúcia, engenheira, 12 anos de trabalho na empresa pesquisada e; Cláudia, tecnóloga, há 8 anos na empresa, as duas últimas lotadas na linha de produção. Foi entrevistado, também, Adalberto, 23 anos de trabalho na empresa estudada, líder de um dos setores operacionais. Todos/as trabalhadores e trabalhadoras entrevistados/as, à exceção de Cláudia, exerceram várias atividades na fábrica investigada e passaram a ocupar cargos de maior nível hierárquico após a implementação do processo de reestruturação produtiva na montadora.

A partir dos dados obtidos por meio da utilização dos vários procedimentos metodológicos citados anteriormente, a dissertação foi organizada em cinco capítulos. No Capítulo 1, realiza-se uma reflexão teórica a respeito do processo de reestruturação da produção, do modelo de competências e da divisão sexual do trabalho. São apresentados questionamentos sobre o trabalho das mulheres, procurando trazer subsídios para a análise que sinalizam condições mais favoráveis para as mulheres no mercado de trabalho.

No Capítulo 2, procura-se resgatar, historicamente, as mudanças tecnológicas, organizacionais e aquelas ocorridas nas relações de trabalho da fábrica estudada a partir da sua instalação no Estado de Minas Gerais, na década de 70. O foco é o processo de reestruturação da produção e o diálogo com pesquisadores que realizaram importantes estudos sobre a fábrica pesquisada.

No Capítulo 3, analisam-se as implicações da introdução de novas tecnologias e de inovações organizacionais sobre a força de trabalho feminina. Procura-se demonstrar as conquistas das mulheres na fábrica pesquisada, os novos campos de atuação profissional para as mulheres e o que permanece quando se analisa a divisão sexual do trabalho.

¹¹ Todos os nomes dos trabalhadores e trabalhadoras aqui mencionados são fictícios, a pedido dos sujeitos desta pesquisa.

No Capítulo 4, a questão central é saber se o modelo de competências que trouxe novos requerimentos qualificacionais e comportamentais para os/as trabalhado\aras possibilitou ou não um novo rearranjo na divisão sexual do trabalho.

No Capítulo 5, discorre-se sobre a questão da jornada dupla da mulher trabalhadora, principalmente a relação entre a família e a carreira profissional. Discutem-se os conflitos presentes nos depoimentos das trabalhadoras.

Finalmente, na conclusão, apresenta-se uma síntese das questões abordadas e discutidas neste trabalho. Apontam-se, também, novas questões que surgiram durante a pesquisa e que podem constituir-se em novos objetos de pesquisa.

Capítulo 1

REFLEXÃO TEÓRICA SOBRE O MODELO DE COMPETÊNCIA E A DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO NO PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO DA PRODUÇÃO

“O aspecto que nos parece definitivamente mais significativo da fragilidade estrutural desse modelo é a sua débil capacidade de admitir o heterogêneo e sua propensão a controlar, na verdade, a excluir os indivíduos ou os grupos sociais suspeitos de contestação, de oposição ou mesmo de diferença” (HIRATA; ZARAFIAN, 1991)

Neste capítulo, realiza-se uma reflexão teórica a respeito do processo de reestruturação da produção, do modelo de competências e da divisão sexual do trabalho. Apresentam-se questionamentos sobre o trabalho das mulheres e procura-se trazer subsídios para a análise que sinalizam as condições mais favoráveis para as mulheres no mercado de trabalho. Abordam-se, também, algumas das principais conseqüências das transformações ocorridas no mundo do trabalho nos últimos 30 anos do século passado, enfatizando a questão do trabalho das mulheres.

O processo de reestruturação produtiva tem provocado alterações que têm afetado: as relações no interior do processo produtivo, as exigências de qualificação da mão-de-obra, o próprio conteúdo do trabalho, a divisão sexual do trabalho e o universo da classe trabalhadora. Estudos realizados por diferentes pesquisadores, entre eles Kergoat (1986), Hirata (1994 e 2002) e Harvey (1992), demonstram que essas mudanças ocorrem de forma heterogênea quando se trata de países ricos e pobres, de diferentes categorias de trabalhadores, de trabalhadores masculinos e femininos, jovens e velhos e de brancos e negros. De maneira geral, os estudos sobre os impactos do processo de reestruturação da produção, tanto na literatura internacional quanto na literatura nacional, que abordam a temática do trabalho não levam em consideração estas categorias diferenciadas de trabalhadores, considerando o trabalhador homem como um referencial universal (LAVINAS, 1997; HIRATA, 1994 e 2002 e SEGNINI, 1998).

Hirata (1994 e 2002) tem afirmado que, nas discussões sobre a reestruturação produtiva, a noção de flexibilização é construída na ignorância do enfoque em termos de gênero. Não são levados em consideração à relação diferenciada entre homens e mulheres no que diz respeito à apropriação e uso da técnica e sobre os efeitos desiguais desse processo sobre a mão-de-obra masculina e feminina. Além disso, a autora chama a atenção para o fato de os impactos da reestruturação da produção na qualificação ou na formação profissional não apresentarem a mesma extensão, o mesmo significado e o mesmo alcance quando se referem aos trabalhadores e às trabalhadoras.

Nesse sentido, os estudos sobre gênero (CUNHA, 1999; LAVINAS, 1997; CASTRO, 1992; HIRATA, 2002) que têm como foco o mercado de trabalho convergem nas seguintes constatações: a) o trabalho das mulheres é caracterizado pela precarização e pela alocação da mão-de-obra feminina em setores ocupacionais, em que há menor exigência de qualificação; b) o não reconhecimento da importância do trabalho doméstico, seja ele remunerado ou não, tornando-o uma responsabilidade exclusiva da mulher; e c) a remuneração distinta entre homens e mulheres, considerando o rendimento gerado pelo trabalho das mulheres como complementar ao orçamento doméstico.

Embora tais estudos sinalizem uma maior participação das mulheres em formas precarizadas de trabalho e registrem a permanência da divisão sexual do trabalho no contexto atual de reestruturação da produção, busca-se analisar a relação entre o modelo de competências e a divisão sexual do trabalho no processo de reestruturação da produção. Quais são os impactos das inovações tecnológicas, organizacionais e gerenciais – principais características da reestruturação produtiva – no trabalho das mulheres? O processo de reestruturação da produção pode propiciar a inserção das mulheres em ocupações ditas masculinas, ocupações de maior status hierárquico e em ocupações que exigem atividades de concepção e com maior aporte tecnológico? Ou o processo de reestruturação da produção mantém a configuração atual da divisão sexual do trabalho, na qual são reservadas às mulheres ocupações com exigência de baixa qualificação, em atividades de menor prestígio nas empresas, com menor remuneração, etc? Estes são alguns dos questionamentos abordados neste trabalho.

A introdução de novas tecnologias e de inovações organizacionais e gerenciais nas empresas requer um/a novo/a trabalhador/a. O/a trabalhador/a passou a ser peça fundamental para que as empresas pudessem aproveitar, ao máximo, os benefícios dessas mudanças, tais como o aumento da produtividade e a redução de custos. Dessa forma, houve o aumento da importância atribuída à gestão de recursos humanos e às políticas de treinamento e desenvolvimento dos/as trabalhadores/as por parte das empresas.

De acordo com Machado (1998), a gestão da força de trabalho, no contexto atual, adota um conjunto de processos de conformação de decisões, atitudes, valores e critérios com base na subjetividade do trabalhador e da trabalhadora para contratar, demitir, promover, premiar assalariados, etc. Dessa forma, o modelo de competências tem sido adotado pelas empresas brasileiras e tem definido o modo pelo qual as empresas e o mercado de trabalho têm feito a gestão da força de trabalho. Conforme Machado (1998, p. 21), a força do apelo às competências do trabalhador e da trabalhadora “traduz as exigências altamente seletivas impostas pelo mercado à força de trabalho”.

Assim, o modelo de competências estará favorecendo a inserção da força de trabalho feminina em ocupações de maior nível hierárquico nas organizações e em profissões social e historicamente destinada aos homens? Estariam tais mudanças possibilitando novos horizontes para as mulheres no mundo do trabalho ou elas em nada modificam as divisões sexuais do trabalho produzidas historicamente? Existem competências diferenciadas para homens e mulheres? Elas são colocadas em prática pelos sujeitos?

Como assinala Leite (1993), muitos estudos sobre o processo de reestruturação da produção chamam a atenção para a possibilidade de efeitos diversos desse processo sobre a força de trabalho, seja ela masculina ou feminina. Da mesma forma que tais efeitos podem estar provocando uma precarização do trabalho das mulheres e a segmentação por gênero no mercado de trabalho, podem também estar propiciando às mulheres melhores condições de inserção no mundo laboral. Isso ainda está por ser discutido, investigado e analisado nas diferentes indústrias, de modo a registrar especificidades e, posteriormente, buscar elementos e práticas comuns que possibilitem generalizações.

Nesse sentido, os estudos sobre a divisão sexual do trabalho abrem maiores possibilidades quando não apenas constatarem, confirmam e descrevem as desigualdades e assimetrias entre homens e mulheres presentes em todas as dimensões sociais (e principalmente no trabalho), mas, também, quando saem de um caráter meramente descritivo, procurando demonstrar onde estão as possibilidades de estabelecimento de novas relações para as mulheres no mercado de trabalho.

1.1 A Divisão sexual do trabalho: a problemática do trabalho feminino

A divisão sexual do trabalho – trabalho assalariado/ trabalho doméstico, fábrica-escritório/família – surgiu simultaneamente ao capitalismo¹² (Kergoat, 1986 e Hirata, 2002). A divisão do trabalho entre os sexos é parte integrante da divisão social do trabalho,¹³ que “atravessa e é atravessada pelas outras modalidades da divisão social do trabalho” (HIRATA, 2002, p. 34-35). Dessa forma, a divisão do trabalho entre os sexos está carregada de significados e de práticas, que mudam conforme os diferentes tipos de sociedades e seu momento histórico. Ponto comum nas divisões sexual do trabalho é o fato de o trabalho das mulheres não receber a mesma valorização e conseqüente remuneração atribuída ao trabalho masculino.

È evidente que a mulher também esteve presente, embora de modo diversificado, no mundo laboral no período pré-capitalista (HIRATA, 2002). No entanto, Scott (1994, p.443) afirma que “somente no século XIX ela [a mulher trabalhadora] foi observada e documentada com uma atenção sem precedentes, quando os seus contemporâneos debateram a convivência, a moralidade e até a legalidade das suas atividades assalariadas”. A autora acrescenta que nesse período os questionamentos sobre a mulher trabalhadora se limitavam a problematizar a compatibilidade entre os afazeres domésticos e o trabalho assalariado. Cabe, no entanto, agora, após todas as mudanças vivenciadas no mundo do trabalho, perguntar: Qual é o lugar da mulher no mundo do trabalho? Quais são os critérios socialmente construídos que tem determinado a atual configuração da divisão sexual do trabalho? Quais são os mecanismos que regulam e/ou limitam o ingresso das mulheres em ocupações de maior status na hierarquia das empresas?

¹² O capitalismo é aqui entendido como processo de reprodução social por intermédio da produção de mercadorias e da valorização do capital. Revela-nos que suas regras são geradas de forma que se preserve como um modo de “organização social que transforma incansável e incessantemente a sociedade em que está inserido” (HARVEY, 1992: 307).

¹³ A divisão social do trabalho refere-se a um processo de fragmentação das atividades exercidas em uma sociedade na qual as atividades de produção e reprodução social tornaram-se específicas. A forma pela qual essas atividades de trabalho são repartidas entre os membros de uma sociedade não ocorre de forma arbitrária, pois é determinada socialmente. Desse modo, a distribuição dessas tarefas entre os indivíduos não depende somente de critérios técnicos, mas de critérios sociais que se realizam em função da situação que os indivíduos ocupam na estruturas social (FIDALGO; MACHADO, 2000)

De acordo com Posthuma (1998), a maioria dos estudos internacionais e nacionais mostra que o trabalho feminino é caracterizado por vários tipos de exclusão, tais como: segregação horizontal, segregação vertical,¹⁴ trabalho em tempo parcial e/ou no mercado informal, menor remuneração (mesmo com o nível de escolaridade equivalente ao dos homens), baixa mobilidade ocupacional e segregação a determinados segmentos profissionais. Apesar da crescente participação da mulher no mundo laboral, pode-se detectar, no mercado de trabalho, a concentração feminina em determinados guetos ocupacionais que, de maneira geral, exigem pouca qualificação. Além disso, existe a concentração de mulheres em postos de trabalho mais instáveis (subcontratação,¹⁵ trabalho em tempo parcial, terceirizados, etc.) e de pior remuneração.

A problemática dessas desigualdades entre homens e mulheres presentes em várias instâncias sociais vem sendo analisada por inúmeros pesquisadores, ressaltando os estudos de Scott (1995), Kergoat (1987), Souza-Lobo (1991) e Hirata (2002). Tal olhar permitiu a construção de um campo de pesquisa em torno do conceito de gênero, principalmente desenvolvido por pesquisadores/as americanos/as e ingleses/as e de relações sociais de sexo pelos pesquisadores franceses/as. Assim o conceito de relações sociais de sexo é utilizado pela sociologia francesa e responde pela construção social das diferenças entre os sexos. Pressupõe uma hierarquia social e uma relação de dominação e poder entre os sexos. As relações sociais de sexo são, portanto, desiguais, hierarquizadas, assimétricas, contraditórias, de exploração e de opressão entre duas categorias de sexo socialmente construídas.

Segundo Kergoat (1996), as relações sociais de sexo e a divisão sexual do trabalho são duas proposições indissociáveis que formam um sistema, sendo que a noção de relações sociais de sexo é, ao mesmo tempo, anterior e posterior à

¹⁴ Segregação horizontal (concentração das mulheres em determinados setores ou atividades) e segregação vertical (tendência para as mulheres ocuparem posições hierárquicas inferiores).

¹⁵ Abreu e Sorj (1994, p. 63-64) constaram em sua pesquisa sobre subcontratação e trabalho em domicílio que o trabalho subcontratado sempre esteve presente nas sociedades industriais. Ele tem assumido diversas formas, tais como: trabalho em domicílio, subcontratação de trabalhadores/as autônomos/as, redes de subcontratação. As autoras enfatizam que com as transformações ocorridas na organização social do trabalho a partir da década de 80 assiste-se ao ressurgimento da subcontratação industrial, sendo as mulheres mais afetadas por estas formas de trabalho.

reflexão em termos de divisão sexual do trabalho. Ela é preexistente, pois foi uma aquisição do feminismo, por meio da emergência da categoria sexo como categoria social e por mostrar que os papéis sociais de homens e mulheres não são produto de um determinismo biológico, mas, antes de tudo, construções sociais que têm uma base material. Para a autora, compreendida dessa forma, as relações sociais de sexo implicam o reconhecimento da assimetria e da hierarquia entre as ocupações masculinas e femininas como uma construção sócio-histórica. Essas desigualdades e assimetrias espelham a forma desigual com que homens e mulheres se relacionam na sociedade. Essa nova abordagem permite articular e analisar as relações sociais de classe, de sexo, de raça, etc. Isso porque

“Permite pensar o conjunto das relações sociais¹⁶ na sua simultaneidade: Quebramos, assim, a homologia entre um tal lugar e uma tal relação social: a relação entre os sexos não se esgota na relação conjugal, mas é ativa no lugar de trabalho, enquanto que a relação entre classes não se esgota no lugar de trabalho, mas é ativa, por exemplo, na relação com o corpo ou na relação com as crianças” (KERGOAT, 1996, p. 46)

Dessa forma, os estudos sobre a divisão sexual do trabalho que partem dessa abordagem ampliam suas análises para além da relação homem/mulher no mundo do trabalho. Complementando essa afirmação, em texto anterior, Kergoat afirma:

Os comportamentos humanos, coletivos ou individuais, só podem adquirir sentido referido a um conjunto de relações sociais, pois é este conjunto, sua configuração e sua *mouvance* que constituem a trama da sociedade. Chega-se assim, a um outro ponto essencial da problemática da divisão sexual do trabalho: a vontade de não pensar isoladamente, de não imperializar uma relação social, mas, ao contrário, esforçar-se para pensar conjuntamente em termos de complexidade e de co-extensividade as relações sociais fundamentais: de classe e de sexo (KERGOAT, 1986, p. 84).

¹⁶ Kergoat (1986, P. 32) considera relação social como sendo: “antagônica, estruturante para o conjunto do campo social e transversal à totalidade deste campo social.”

A compreensão do conceito de “relações sociais de sexo/gênero entendido como construção social, cultural e histórica das categorias masculino e feminino” (HIRATA, 2002, p.22) possibilita identificar os valores atribuídos a homens e mulheres, bem como as regras de comportamento decorrentes desses valores. Com isso, ficam mais evidentes as interferências desses valores e regras no funcionamento das instituições sociais, como, por exemplo, o mundo do trabalho. Permite entender que o processo de construção dos sujeitos sócio-históricos envolve conflitos, resistências, negociações e alianças, não sendo uma via de mão única.

Portanto, a divisão sexual do trabalho, enquanto categoria de análise, permite delimitar os lugares sociais atribuídos aos homens e às mulheres. Permite incorporar, nessas análises, a articulação entre trabalho doméstico e trabalho assalariado, espaço privado e espaço público, produção e reprodução. Concebe as relações entre homens e mulheres como vivenciadas e pensadas como gênero masculino e feminino, oriundas da construção histórica e das relações sociais nas quais estão presentes as relações de poder.

1.2 A feminização do trabalho

O novo padrão de acumulação capitalista com base na produção flexível surgiu no contexto da crise do capitalismo nos anos 70 (conhecida como crise do fordismo). A mudança implementada por essa nova forma de gestão da produção visa, sobretudo, à superação do modelo taylorista-fordista. O binômio taylorismo-fordismo é utilizado para caracterizar a fusão do cronômetro taylorista com a produção em massa fordista, o parcelamento das tarefas, a especialização do trabalho e a produção em grande volume de produtos estandardizados (HIRATA; LÊ DOARÉ, 1999; HARVEY, 1992). A partir de então, desencadeou-se um processo intenso de reestruturação das relações sociais e políticas construídas anteriormente. À emergência de formas alternativas de organização da produção

tem-se denominado “reestruturação produtiva”, “novo modelo de acumulação capitalista”, “acumulação flexível”, “especialização flexível,”¹⁷ etc.

A reestruturação produtiva traz novos processos de racionalização do trabalho e a introdução de inovações tecnológicas e de novas formas de gestão da força de trabalho. A interação entre essas mudanças tem sinalizado a necessidade de mudanças na formação dos recursos humanos e na orientação das políticas públicas. Nesse contexto, o discurso neoliberal ganha força, sinalizando a falência do Estado de Bem - Estar Social como promotor de políticas públicas, como agente regulador da economia para o mercado e como dinamizador do desenvolvimento econômico.¹⁸

Como corolário do processo de reestruturação produtiva, houve a intensificação de um outro fenômeno, denominado “mundialização do capital” ou “globalização”. De acordo como Chesnais (1999, p.77),

“O termo mundialização do capital designa o quadro político e institucional no qual um modo específico de funcionamento do capitalismo foi se constituindo desde o início dos anos 80, em decorrência das políticas de liberalização e de desregulamentação das trocas, do trabalho e das finanças, adotadas pelos governos dos países industriais, encabeçados pelos Estados Unidos e Grã-Bretanha”.

O paradigma neofordista visa romper com a divisão rígida de funções, a hierarquização e centralização de informações e a produção em massa de produtos estandardizados característicos do modelo taylorista/fordista de produção. Em contrapartida, propõe a automatização flexível de máquinas funcionais e

¹⁷ A expressão “acumulação flexível” é utilizada por Harvey (1992). Para o autor, a acumulação flexível caracteriza-se “pelo confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apóia na flexibilidade dos processos e dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo” (p.140). Já a terminologia “especialização flexível” foi empregada pela primeira vez, por Piore & Sabel, em 1984. Para esses autores, o modelo da “especialização flexível” corresponderia ao incremento das inovações organizacionais e tecnológicas, à descentralização da produção e à abertura ao mercado internacional. Kern e Schumann (1980) denominam as novas modalidades de organização e desenvolvimento industrial como “novo conceito de produção”, que corresponderia a uma ruptura com o taylorismo/fordismo, com uma nova lógica de utilização da força de trabalho. Os autores acrescentam que a divisão do trabalho seria menos evidente do que no modo de produção anterior, na qual haveria uma maior integração de funções.

¹⁸ Ver os trabalhos de Machado (1998), Monfredini (2002) e Fidalgo (1999) sobre o tema.

programáveis, estruturas maleáveis e estilos de direção abertos à participação dos/as trabalhadores/as e a descentralização dos níveis produtivos (divisão das grandes empresas em unidades autônomas). Esse novo paradigma produtivo requer trabalhadores e trabalhadoras com maior qualificação e que detenham o conhecimento de todo o processo de trabalho.

A produtividade da empresa passa a estar mais assentada não na rapidez dos gestos e movimentos característicos do modelo de produção em massa, mas na rapidez de planejamento e na resolução dos problemas que surgem em diferentes situações. Assim, cresce a tendência de integração contínua dos conhecimentos técnico-profissionais, de capacidade de cooperação interdepartamental, de extinção das hierarquias tradicionais e de superação da antiga ocupação fragmentada e desqualificada.

Segundo Hirata (1998), na grande maioria das empresas, observa-se a convivência do “taylorismo” (para as tarefas feminizadas) com a flexibilização (para as tarefas masculinas) ou a presença de flexibilidade manifesta em dois tipos: formação qualificada e polivalência para os homens e formas de empregos atípicos (trabalho em domicílio, trabalho em tempo parcial, tercerização, etc.) para as mulheres. Continua, portanto, a se observar a concentração da mão-de-obra feminina em um conjunto mais restrito de atividades, fortemente feminizadas, às quais são atribuídas remunerações menores, por exigirem baixa qualificação.

Na América Latina, o processo de reestruturação da produção não vem significando necessariamente estruturação de novos tecidos produtivos (ABRAMO, 1998). Percebem-se, na realidade, uma disparidade acentuada de poder entre empresas, o aumento da precarização do e no trabalho, um retorno à subcontratação, uma eminente fragmentação da classe trabalhadora e o enfraquecimento dos sindicatos. O retorno dessas formas mais precárias de trabalho está associado à crescente pressão sofrida pelas empresas imposta pela extrema competitividade do mercado. Todas essas mudanças provocadas pelo processo de reestruturação do capital afetam a força de trabalho masculina e, mais fortemente, a força de trabalho feminina, quer seja pelo aumento do desemprego

entre as mulheres, quer seja pela sua exclusão do mercado formal (ABRAMO, 1998, p. 37).

Bruschini (1992 e 1994) registra o crescimento da participação da força de trabalho feminina no mercado de trabalho brasileiro a partir da década de 70. A autora ressalta a diversificação e a intensificação dessa participação, sobretudo, no espaço urbano. Aponta vários fatores que influenciaram o ingresso da mulher no mercado de trabalho, sendo eles: a entrada de empresas multinacionais na época do chamado “milagre brasileiro”, a expansão da industrialização, com o conseqüente crescimento do parque industrial do país, e a necessidade econômica em decorrência da deterioração dos rendimentos reais do trabalho. A expansão da industrialização demandou, segundo Neves (1995), mão-de-obra feminina em vários setores, tais como o têxtil, o metal-mecânico e o eletrônico, acentuando a segregação ocupacional, por meio da qual é destinado às mulheres postos de trabalho que exigem menor qualificação.

O processo de reestruturação produtiva é marcado pela heterogeneidade no emprego da mão-de-obra, na utilização de tecnologia, nas novas formas de gestão e nos aspectos diferenciados sobre as exigências de qualificação, variando de empresa para empresa, e pela existência de empresas que comportam enorme diversidade. De maneira geral, o que se observa, no conjunto do processo produtivo, são a precarização das relações e das condições de trabalho, a flexibilidade dos contratos de trabalho e a permanência/coexistência em muitas empresas do método taylorista/fordista.

Em pesquisas realizadas sobre a reestruturação produtiva, Neves (2000) aponta que a inserção da mão-de-obra no processo de trabalho se dá de forma diferenciada, provocando fragmentação e dispersão da classe trabalhadora. Além disso, constata que a maioria da mão-de-obra feminina vem sendo incorporada pelas empresas ao longo da cadeia produtiva. Uma cadeia produtiva pode ser compreendida como uma seqüência de setores econômicos unidos entre si por relações significativas de compra e venda. Existe uma divisão de trabalho entre os setores, cabendo a cada um deles uma etapa do processo de produção. Existe

uma forte incidência de precarização das condições de trabalho, de emprego e de exigências de baixa qualificação nas empresas com menor incremento tecnológico que compõem as cadeias produtivas, sendo que as tarefas para a mão-de-obra feminina permanecem repetitivas e monótonas (NEVES, 2000, p 174).

Pesquisadoras como Kergoat (1986), Hirata (1994 e 2002) e Rizek e Leite (1998) chamam a atenção para o fato de a qualificação atribuída às mulheres ser definida pela educação informal, pelos atributos da “natureza feminina”, e não pela educação formal e pelo conhecimento técnico. Portanto, não são reconhecidas/valorizadas no local de trabalho. Esse fato chama a atenção para a existência de uma barreira de gênero no envolvimento com tarefas mais qualificadas, geralmente destinadas aos homens. Essas barreiras precisam ser descritas e problematizadas para que se possa compreender os mecanismos invisíveis ou não por meio dos quais as mulheres vêm sendo discriminadas no local de trabalho, principalmente no setor fabril.

Entretanto, os homens, por terem a aquisição de sua qualificação vinculada à educação formal ou adquirida por meio de experiências vivenciadas por eles em atividades profissionais anteriores, estariam mais condizentes com o perfil de trabalhador que vem sendo requerido pelo mercado de trabalho (KERGOAT, 1986; HIRATA, 1994), uma vez que a educação formal e os conhecimentos tácitos dos trabalhadores passam a ser considerados como aliados das empresas diante dos desafios impostos pelo processo de reestruturação da produção.

O novo modelo de organização produtiva tem se apresentado de forma heterogênea, afetando diferentemente os países desenvolvidos e em vias de desenvolvimento, a força de trabalho masculina e feminina, brancos e negros, jovens e velhos. Ele tem desencadeado um conjunto heterogêneo de formas de gestão da força de trabalho, seja ela masculina ou feminina. Na maioria das análises e pesquisas realizadas que incorporam a divisão sexual do trabalho, foi constatado que com a reestruturação produtiva permanecem a discriminação e a exclusão das mulheres no mercado de trabalho. No entanto, a participação feminina no mercado de trabalho tem aumentado nos últimos anos. Dessa forma,

faz-se necessário compreender a relação entre a reestruturação produtiva e o trabalho das mulheres, bem como a forma como vem ocorrendo a inserção da força de trabalho feminina no mercado de trabalho atual.

Nesse sentido, a indústria automobilística brasileira ocupa posição de destaque, pois durante os últimos 20 anos tem implementado inovações tecnológicas, organizacionais e gerenciais. A reestruturação produtiva no setor automobilístico, com a adoção de metodologias do modelo japonês de produção, tem adquirido um caráter revolucionário, “uma vez que, até pouco tempo, prevaleciam processos de produção e de gestão dos trabalhadores do tipo taylorista-fordista, baseado na padronização do trabalho, medidas de tempo e movimentos e habilidade manual do trabalhador” (LEAL, 2002, p. 106).

1.3 Do saber aos saberes: os novos requerimentos para os trabalhadores e para as trabalhadoras

Os impactos sociais das atuais inovações tecnológicas, organizacionais e gerenciais introduzidas nos processos de trabalho têm se mostrado como um grande risco para toda a classe trabalhadora, em especial para a mulher trabalhadora. Estudos¹⁹ têm apontado que o novo conceito de produção exigiria uma massa de conhecimentos e atitudes bastante diferente das qualificações formais requeridas pelas organizações do trabalho de tipo taylorista/fordista e mais próximas daquelas requeridas pelo modelo japonês.²⁰ Essa nova forma de produzir aponta novas políticas de gestão e formação da força de trabalho. Dessa forma, cabe analisar as implicações dos novos requerimentos e das novas políticas de gestão da mão-de-obra para os/as trabalhadores/as.

¹⁹ MACHADO, 1994 e 1998; DELUIZ, 1995; FIDALGO, 1999, dentre outros.

²⁰ No Brasil, o processo de reestruturação produtiva teve início nos anos 70, com a expansão da industrialização (entrada das indústrias multinacionais), e intensificou-se na década de 90, caracterizado pela introdução da automação microeletrônica, principalmente nas empresas do setor financeiro e aquelas voltadas para a exportação, e pela adaptação de práticas do modelo japonês, o toyotismo, às indústrias brasileiras (NEVES, 2000, p. 183)

Percebe-se que o trabalho linear, segmentado, padronizado e repetitivo, característico do padrão tecnológico taylorista e fordista, tem sido substituído por uma nova forma de organização da produção, marcada pela integração e pela flexibilidade. Machado (1994, p 169) entende os impactos sociais sobre o perfil da força de trabalho como um conjunto de transformações e ajustes no plano dos requerimentos culturais, educacionais, ideológicos, psicossociais, etc, que vem sendo requerido pelo mercado de trabalho, aos trabalhadores e às trabalhadoras. Esses requerimentos mantêm uma relação estreita entre as funções laborais e o nível de desenvolvimento tecnológico alcançado pelas empresas. Dessa forma, esses novos requerimentos exigidos aos trabalhadores e às trabalhadoras são heterogêneos e não coetâneos. Dessa forma, cabe indagar: Esses novos requerimentos aos/às trabalhadores/as beneficiará todos os/as trabalhadores/as ou somente os que já possuem uma situação privilegiada social, econômica e culturalmente?

Quando ocorrem transformações nas funções dos/as trabalhadores/as, estas são acompanhadas por mudanças que incidem sobre as diferentes combinações sociais do processo de trabalho. No que se refere à força de trabalho, seja ela masculina ou feminina, surgem novas necessidades e desafios relacionados ao aperfeiçoamento profissional, à re/qualificação dos trabalhadores e das trabalhadoras, à inserção e permanência no mercado de trabalho.

O/a trabalhador/a requerido/a por essa nova organização do trabalho deve ser polivalente, com desenvolvimento de raciocínio abstrato, iniciativa, autonomia, responsabilidade e comprometimento para com os objetivos da empresa. Essa é mais uma das contradições, dentre outras, do processo de reestruturação produtiva, pois, à medida que ocorre a precarização das relações de trabalho, uma das principais conseqüências da reestruturação produtiva, ocorre, concomitantemente, a intensificação das exigências de um novo perfil de trabalhador. Essa exigência de solicitação constante para identificar e resolver os problemas na busca da melhoria contínua provoca um aumento das cargas mental e emocional dos/as trabalhadores/as, assim como um aumento do ritmo de

trabalho. Eles/elas são chamados a exercer a capacidade de observação e de diagnóstico, procurando antecipar-se a qualquer acontecimento imprevisível.

Alguns autores, como Machado (1998) e Hirata (1994), quando analisam as mudanças na organização da produção e do trabalho, têm mostrado que, como parte desse processo, ocorre a emergência de outro tipo de gestão do trabalho: o modelo de competências. Tal modelo se configuraria como capaz de induzir o uso e o exercício da inteligência, da atenção, do senso de responsabilidade, da antecipação, da autonomia e da imaginação, demandas baseadas em uma dinâmica tomada como verdadeira, de convergência entre as atividades de concepção, supervisão e execução.

Se, de um lado, a discussão referente à qualificação remeteria a um processo de trabalho parcelar, com tarefas prescritas, que exigia do/a trabalhador/a apenas a capacidade de executá-las com precisão, de outro lado, a polêmica referente à noção de competência teria como pressuposto a superação dessa concepção. A lógica de competências desenvolve-se em um contexto de contração massiva dos empregos, mudanças tecnológicas, aumento da concorrência nos mercados das formações profissional e política dos assalariados (TANGUY, 1997, p. 186). Além disso, vem apontando para relações de trabalho flexíveis e autônomas. Nesse tipo de gestão do processo de trabalho, o/a trabalhador/a deverá ter uma visão sistêmica e integrada, somada ao conhecimento de todo o processo de produção. Tal lógica vem apontando para relações de trabalho flexíveis e autônomas.

A noção de competência sugere que a capacidade de trabalho de um indivíduo está posta, principalmente, em sua maneira de agir, de intervir e de decidir em situações nem sempre previstas. Ou seja, tem sido identificada como a capacidade do indivíduo de mobilizar, no exercício da atividade profissional, saberes intelectuais e emocionais construídos ao longo da experiência de vida e pela vivência no trabalho. O mercado de trabalho tem valorizado mais o desenvolvimento e o aprimoramento de competências e habilidades para o desempenho e a atuação profissional, conferindo grande importância aos atributos pessoais do trabalhador e da trabalhadora. Dessa forma, a adoção por parte do

capital da noção de competência tem sido crucial para a definição do perfil desejado de trabalhador/a que estaria mais adequado aos padrões atuais de desenvolvimento econômico (MACHADO, 1994, p.184).

As redefinições impostas pela reestruturação da produção, com relação aos requerimentos, perfis e formação dos/as trabalhadores/as, levam a novas proposições com relação às identidades profissionais, aos valores de uso e de remuneração da força de trabalho, às formas de gestão do trabalho e às condições de exercício do trabalho. Dessa forma questiona-se: As competências requeridas no mundo do trabalho são as mesmas para os homens e para as mulheres? Estariam elas possibilitando a inserção das mulheres em ocupações de maior status na organização? Há competências socialmente construídas e atribuídas diferencialmente a homens e a mulheres? Elas são colocadas em prática pelos sujeitos?

Machado (1996, p.16) diz que

“apreendida no seu processo constitutivo, a dinâmica da qualificação/desqualificação representa uma mediação para a compreensão das relações sociais e técnicas capazes de explicar as circunstâncias pelas quais os indivíduos se tornam habilitados/inabilitados, aptos/inaptos, classificados/desclassificados, dignos/indignos a merecer o reconhecimento social das suas capacidades de trabalho.”

Nesse novo contexto, a qualificação passa a ser definida como competência, da qual, segundo Hirata (1994), está totalmente ausente a idéia de relação social. Sua gênese estaria associada à crise da noção de posto de trabalho, de um certo modelo de classificação e de relações profissionais. A noção de competência compreendida dessa maneira reduz a noção de qualificação compreendida em seus aspectos multidimensionais e apresenta-se centrada na habilidade individual de se mobilizar para resolução de problemas, muito mais do que na sua bagagem de conhecimentos (HIRATA, 1994, p. 132). Neste sentido,

“A lógica de competências vem romper com o modelo de qualificação no que concerne à definição de postos de trabalho, de grades de classificações e de definição salarial, que segundo este modelo, geralmente variam em função do grau de formação ou escolarização. Na lógica de competências, a referência principal passa a ser o indivíduo e o seu portfólio. As competências das quais ele é portador, é que definirão a sua remuneração salarial, não raras vezes, independentemente dos títulos escolares obtidos, ou do nível escolar alcançado. Há, então, uma saída das qualificações socialmente definidas para as competências individualizadas”. (FIDALGO, 2003, p. 47)

Tal noção vem apontando para relações de trabalho flexíveis e autônomas, o que equivale a dizer que o/a trabalhador/a, nesse tipo de gestão do processo de trabalho,²¹ deverá ter uma visão sistêmica e integrada, somada ao conhecimento de todo o processo de produção. Além de adquirir, desenvolver e aperfeiçoar suas capacidades cognitivas, domínio de diferentes linguagens, desenvolvimento do raciocínio lógico-formal e da comunicação (KUENZER, 1997).

Essa concepção privilegia as capacidades desenvolvidas pelo/a trabalhador/a por meio da experiência — qualificações tácitas Jones e Wood (1984) —, assim como os comportamentos necessários para responder satisfatoriamente às novas exigências, tais como autonomia, responsabilidade e capacidade de se comunicar, dentre outras. Diante do exposto, a empresa também se transforma em local de aprendizagem, pois é impossível responder às novas exigências se o local de trabalho não se apresentar como potencializador do processo de aprender a aprender (NEVES, 2000, p.181).

Nessa perspectiva, segundo Tanguy (1997), o discurso sobre as competências pode propiciar o deslocamento de uma representação que estava alicerçada em uma hierarquia de saberes para outra que tem no âmago a concepção de diferenciação “entre formas de saberes e formas práticas” (p. 55), estabelecendo, dessa maneira, as relações entre o indivíduo competente e a empresa que possibilita e reconhece esta competência. As competências requeridas e

²¹ Antunes (1995) afirma que as novas formas de organização e gestão do trabalho foram influenciadas pelo toyotismo, em maior ou menor grau, uma vez que o toyotismo ou modelo japonês de produção tem se mostrado mais adequado ao atual contexto socioeconômico.

valorizadas pela empresa, tais como autonomia, responsabilidade, capacidade de solucionar problemas, raciocínio lógico-formal e os saberes advindos de experiências profissionais passadas se remetem ao trabalhador estável da grande indústria e do sexo masculino, do qual as mulheres não fazem parte.

As competências socialmente construídas e atribuídas às mulheres, tais como destreza manual, atenção a minúcias e detalhes, paciência, submissão e solidariedade, por se referirem ao ambiente doméstico, não são reconhecidas e valorizadas pelo mercado de trabalho (KERGOAT, 1986). Entretanto, algumas competências sociais, culturais e historicamente atribuídas às mulheres, tais como adaptabilidade, flexibilidade, relações humanas e sociabilidade, são consideradas competências-chave para as organizações (DUTRA, 2002, p.127). Dessa forma, justifica-se a hipótese aqui formulada de que a adoção e implementação do modelo de competências pelas organizações como política de recursos humanos pode propiciar novos padrões de uso da força de trabalho feminina, possibilitando a inserção das mulheres em ocupações de maior nível hierárquico, com maior poder de decisão e em ocupações consideradas masculinas.

Do ponto de vista do trabalho feminino, Hirata (2002) tem constatado em suas pesquisas sobre a divisão sexual do trabalho que a relação entre a tecnologia e o trabalho feminino é definida muito mais pelo conteúdo ideológico, que discrimina as mulheres, do que pela competência técnica, que abrange os conhecimentos teóricos e técnicos específicos de determinada área ou função. A compreensão da relação entre conhecimento tecnológico, qualificação e a nova flexibilização da organização do trabalho, portanto, não pode prescindir da incorporação da divisão sexual do trabalho nas análises realizadas, para que se possa apreender suas conseqüências sociais para os homens e as mulheres. Dessa forma, a análise da construção da qualificação permite estabelecer as diferenças dos efeitos sociais das inovações tecnológicas, organizacionais e gerenciais sobre as forças de trabalho masculina e feminina.

Por meio da análise desse quadro, pode-se perceber claramente as dimensões histórica e cultural da qualificação, expressando as relações de gênero na

sociedade, em que as mulheres ocupam, na maioria das vezes, situações de subordinação. Dessa forma, a análise da construção da qualificação permite estabelecer as diferenças dos efeitos sociais das inovações tecnológicas sobre as forças de trabalho masculina e feminina.

Portanto, a articulação e a análise das categorias trabalho, a divisão sexual do trabalho e o modelo de competências são fundamentais para se compreender a situação do trabalho das mulheres no contexto da reestruturação produtiva. Nos capítulos que se seguem, será discutida a questão do trabalho das mulheres em uma fábrica multinacional do setor automobilístico localizada no Estado de Minas Gerais.

qualificados, que permite a realização de processos de contratação de mão-de-obra muito mais seletivo e que marginaliza os/as trabalhadores/as com menor escolaridade, pelo crescimento do desemprego estrutural e pela pressão do avanço tecnológico, que tem requerido um trabalhador em contínuo processo de aperfeiçoamento (MACHADO, 1998; ROSANDISKI, 1997 e KUENZER, 1997).

De fato, na fábrica pesquisada há um aumento da concorrência por determinadas ocupações na fábrica, como as ocupações de liderança, e do nível de qualificação dos trabalhadores e das trabalhadoras. No entanto, na fábrica estudada a necessidade de comprovação dos conhecimentos necessários para o desempenho de determinadas atividades é maior para as mulheres. Nessa situação de mudança, ficam evidentes as dimensões histórica, social e cultural da qualificação, expressando as relações entre os sexos na sociedade (KERGOAT, 1986; BRUSCHINI, 2000 e HIRATA, 2002).

Outra questão importante que se apresenta na empresa estudada com relação aos diplomas, títulos e certificações, depreendida dos depoimentos dos/as trabalhadores/as, refere-se à segurança que o/a trabalhador/a tem em relação à avaliação individual respaldada nos seguintes critérios: “comportamentos prescrito pela empresa, tempo de escolaridade, investimento em aperfeiçoamento profissional” (Francesca, líder). Na fábrica estudada, a progressão na carreira e salários fica condicionada a esses instrumentos de validação formal. Dessa forma, a educação traduzida em diplomas, títulos, certificações etc é considerada pelas trabalhadoras entrevistadas como um meio mais seguro de aumentar suas chances de progressão profissional na fábrica investigada.

A introdução de novas tecnologias na fábrica, no entanto, ao criar novas ocupações, propiciou o ingresso da força de trabalho feminina em ocupações antes ditas masculinas e com um maior aporte tecnológico. No final da década de 90, quando ocorreu na empresa a implantação do terceiro estágio do processo de reestruturação da produção (que se refere à gestão dos recursos humanos), conforme registram as trabalhadoras entrevistadas, houve aumento da participação feminina na maioria dos setores da fábrica, principalmente nos setores com elevado aporte tecnológico. Uma entrevistada diz que:

“Com a fábrica racionalizada, nós [mulheres] tivemos acesso a ocupações que até então não tínhamos. Hoje é comum engenheiras mesmo nas oficinas, mulheres com cargo de chefia, de liderança, de supervisão, etc.” (Francesca, líder)

Nesta mesma direção, uma engenheira entrevistada registra:

“Acredito que as mulheres, na fábrica racionalizada, passaram a ter maiores possibilidades de ascensão profissional, e novos campos de atuação surgiram. Com certeza, hoje, estamos em um número maior de setores e em funções de maior nível hierárquico do que antes da implantação da fábrica racionalizada” (Lúcia, engenheira).

Embora em menor número do que os homens, há engenheiras encarregadas da gestão da produção nos setores operacionais, engenheiras de comunicações, engenheiras de projetos, etc. Há tecnólogas nas mais diversas áreas, principalmente em ocupações ligadas à implantação das metodologias de qualidade do produto e serviços. Há a presença de mulheres nos setores ligados ao desenvolvimento de novas tecnologias (a fábrica acabou de lançar a tecnologia bicombustível, de designers de produtos, etc.).

Na fábrica de Betim, a introdução de novas tecnologias abriu novas possibilidades de trabalho para as mulheres com elevada qualificação e possibilitou a inserção da força de trabalho feminina em ocupações antes ditas masculinas. Mantém, no entanto, a mão-de-obra das mulheres excluídas das linhas de produção na função de operador e dos setores responsáveis pela vigilância da fábrica.

3.2 A inovações organizacionais e gerenciais – o “lugar” das mulheres na fábrica

A inovação tecnológica oferece base para o desenvolvimento de novos métodos organizacionais, que, por sua vez, potencializam o uso das novas tecnologias. Dessa forma, para que a empresa possa usufruir de todos os benefícios trazidos pela inovação tecnológica, tais como aumento da produtividade, integração entre todos os setores da organização, maior qualidade dos produtos e serviços, novas formas de organização e gestão da produção precisam ser colocadas em prática (CARVALHO, 1998).

A empresa estudada, a partir da implantação da reestruturação produtiva, teve como primeiro estágio a introdução de novas tecnologias. Com um maior aporte tecnológico, algumas funções e setores ficaram obsoletos. Dessa forma, a empresa iniciou a partir da década de 90 um programa de demissões,³⁵ que tinha como objetivo adequar o quadro de funcionários da fábrica com sua real necessidade de mão-de-obra. Os setores mais afetados pela introdução de novas tecnologias foram os operacionais, Os quais, majoritariamente masculinos, sofreram uma maior baixa em números de funcionários. A força de trabalho feminina foi poupada pelo programa de demissões, por não fazerem parte do quadro de funcionários desses setores.

A descentralização da empresa teve como resultado a ocorrência de fábricas menores responsáveis pela produção de componentes, manutenção, logística, etc. A partir do processo de descentralização, a fábrica pesquisada passou a configurar-se como uma empresa em rede, ou seja, várias empresas do mesmo grupo interligadas cada qual com sua função específica,³⁶ desempenhando suas atividades na mesma área física e responsabilizando-se por atividades como fabricação de motores, manutenção e logística. Como ficou evidente durante o período de observação, a mão-de-obra masculina corresponde, ainda, à maioria dos trabalhadores dessas empresas.

A terceirização, uma das conseqüências do processo de reestruturação da produção, também foi adotada pela fábrica estudada. Com o objetivo de reduzir custos, alguns setores foram terceirizados, como de serviços gerais e o de saúde (pronto-socorro da fábrica). Nesses setores, a força de trabalho feminina está fortemente representada, à exceção dos postos que exigem maior qualificação,

³⁵ É importante destacar que o programa de demissões da empresa ocorrido na década de 90 não teve como motivo apenas a introdução de novas tecnologias. A retração do mercado durante o período também é apresentada como justificativa para a redução do quadro de funcionários da fábrica. No final de 2003, houve novamente um programa de demissões na empresa, justificado pelos mesmos motivos. Como divulga em seus documentos, no início de 2004, com a economia dando sinais de crescimento e o otimismo em torno do governo Luiz Inácio Lula da Silva, a fábrica investigada recontratou grande parte dos funcionários demitidos no ano anterior (Doc. 5, p. 14 e Doc. 21).

³⁶ Informações sobre o processo de descentralização da empresa constam em vários documentos (Doc. 6; Doc. 8 e Doc. 9). Além dessas fontes, os trabalhos de Carvalho (1998) e Oliveira (1996) trazem informações mais detalhadas e elucidativas sobre essa questão.

como por exemplo, a ocupação de médico plantonista, pois do total de sete plantonistas apenas duas são mulheres.

A expansão da terceirização, no contexto da reestruturação produtiva, vem acompanhada da flexibilização e precarização das relações de trabalho: contratos em tempo parcial, trabalho em domicílio, menor segurança no emprego, redução de benefícios sociais, etc. (DEDECCA,1998). As atividades do setor de serviços que vem registrando maior crescimento são aquelas voltadas para a indústria. Esse fato, segundo o autor, coloca em pauta questões referentes à externalização de operações produtivas e à subcontratação de mão-de-obra para o setor industrial. Segnini (1998) afirma que a terceirização significa uma forma de inclusão perversa do/a trabalhador/a nas empresas e tem atingido mais as mulheres em funções menos qualificadas.

O processo de reestruturação produtiva na fábrica pesquisada, ao buscar a integração entre as atividades de concepção, planejamento e execução, propiciou uma reorganização do organograma da empresa. A estrutura piramidal típica do modo taylorista-fordista de produção, por manter uma evidente separação entre as atividades de concepção, planejamento e execução, foi substituída por uma “estrutura mais achatada, com maior integração entre os diversos setores da fábrica estuda” (Francesca, líder). Dessa forma, na montadora estudada uma nova função foi criada entre a gerência e o conjunto de chefias de setores afins: a ocupação de líder. O líder tem a função de desenvolver um sistema de referência para dar e receber *feedback*, visando à motivação e à melhoria do desempenho dos demais funcionários. Cabe ao líder auxiliar na correção da conduta no trabalho, fornecer suporte e estrutura para melhorar a comunicação com a equipe, visando ao gerenciamento de conflitos, ajudar a definir objetivos, estabelecer metas e assegurar que estas estejam na direção correta (ARANHA, 2000 e NEVES, 1999).

Cerca de 30% dos cargos de lideranças são ocupados por trabalhadoras mulheres. Esse fato mostra que as funções desempenhadas pelos/as líderes mantêm relação estreita com as características socialmente construídas e atribuídas às mulheres, tais como: capacidade de comunicação, solidariedade, capacidade de delegar

tarefas, habilidades verbais e de relações humanas. Todas essas características são consideradas competências importantes para um cargo de liderança, na fala de uma líder entrevistada: “A principal função de um líder é a redução de conflitos no seu setor. Cabe às lideranças, também a manutenção de um ambiente de trabalho agradável”.(Francesca, líder)

Com a nova estrutura organizacional, o perfil de atuação da gerência foi ampliado. Na fábrica racionalizada, os gerentes têm maior poder de decisão, mais autonomia e um número maior de setores sob sua coordenação. Entre os trabalhadores que desempenham a função de gerente, 12% são mulheres. As gerências de maior destaque ocupada por mulheres são a de Recursos Humanos e a de Publicidade. Além disso, cabe registrar que, como verificado durante as observações, a maioria dos funcionários do setor de Recursos Humanos é constituída de mulheres. A relação entre homens e mulheres neste setor é de aproximadamente 70% de mulheres e 30% de homens. Uma funcionária do setor de Recursos Humanos relata que um dos diretores da empresa estudada em visita ao RH referiu-se a esse setor como “o jardim da fábrica”, pela forte presença da força de trabalho feminina. Este número é difícil de ser contabilizado, pois o setor de Recursos Humanos está presente em toda a fábrica, e não mais restrito a um único setor.

Dutra (2002, p. 133) afirma que a gestão dos recursos humanos passou a ganhar significativo espaço a partir da década de 90. Isto porque implica um conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos utilizados pelas empresas para mobilizar e envolver os/as funcionários/as com seus objetivos estratégicos. Além destas atividades, o setor de Recursos Humanos da fábrica investigada é responsável pelas atividades de recrutamento interno e externo, seleção, admissão, desligamento, recolocação de funcionários/as, políticas de remuneração e capacitação dos/as trabalhadores/as. O setor de Recursos Humanos é considerado um setor feminizado, uma vez que as atividades que desenvolve exigem determinadas habilidades e/ou atributos, como: paciência, concentração, atenção, maior capacidade verbal, intuição e sensibilidade, . Esses estereótipos foram social, cultural e historicamente atribuídos às mulheres pelo desempenho das atividades domésticas. Expressam as representações simbólicas relacionadas à divisão sexual do trabalho.

composta por operadores, técnicos e especialistas de diversas áreas, tais como engenharia, qualidade e manutenção.

- d) adoção do *just in time* – “Corresponde ao melhor aproveitamento possível do tempo de produção e tem também a metodologia *Kanban* – placas ou senhas de comando para reposição de matéria - prima e de estoque”;
- e) auto-ativação – “Princípio que permite à força de trabalho parar uma máquina, e até mesmo, uma linha de produção quando for detectada alguma falha de fabricação”. Esse princípio garante visibilidade a todo o processo produtivo. Dessa forma, as atividades não são isoladas; ao contrário, todas estão imbricadas num único processo (OLIVEIRA, 1996, p.78);
- f) des-hierarquização/desburocratização – “*Lean production* da estrutura administrativa visando a maior integração entre os setores da fábrica e entre os colaboradores/colaboradoras aumentando as relações e a comunicação interfuncionais”.

Carvalho (1996 e 1998) afirma que na empresa pesquisada as unidades tecnológicas elementares possuem também papel formativo, o que não foi suficiente para garantir a formação de um trabalhador polivalente. Para o autor, o conjunto de mudanças provocadas pelo processo de reestruturação da produção – introdução de novas tecnologias e de inovações organizacionais e gerenciais – propiciou o desenvolvimento de um/a trabalhador/a pseudopolivalente; ou seja, o/a trabalhador/a continua desempenhando tarefas simplificadas e prescritas, parcelizadas, em máquinas simples, além de poder ser facilmente substituído por qualquer outro trabalhador. Portanto, no caso da empresa pesquisada, a rotação das atividades, o trabalho em equipe e a valorização da qualificação tácita do trabalhador não foram suficientes para levar à formação de um/a trabalhador/a polivalente, ou seja, de um trabalhador/a funcionalmente flexível. A polivalência é aqui entendida como a possibilidade de um/a mesmo/a trabalhador/a realizar tarefas distintas daquelas especializadas exigidas no fordismo.

As inovações organizacionais colocadas em prática pela empresa pesquisada estão agrupadas em três subsistemas: o subsistema técnico-instrumental, que representa o conjunto de instrumentos e ferramentas que dão corpo à concepção da lógica integrada; o subsistema relacional, relacionado com as ações dos atores envolvidos no processo produtivo, que tem como responsabilidade promover a identificação dos trabalhadores e das trabalhadoras com os novos valores (parceria, fidelidade, cooperação, etc.) apregoados pela empresa; e o subsistema de comunicação considerado um dos pilares do processo de racionalização da fábrica, cuja prioridade é reforçar os objetivos e manter a unicidade da informação (CARVALHO, 1998, p.124).

Dessa forma, na empresa pesquisada, o Programa de Qualidade Total, como uma metodologia de gestão, tem propiciado a transferência da responsabilidade pelo cumprimento da tarefa para o/a próprio/a trabalhador/a. Tem solicitado o comprometimento dos/as trabalhadores/as para com os objetivos da fábrica estudada e, até mesmo, da subjetividade²⁵ do/a colaborador/a. Nesse contexto, o/a trabalhador/a passa a ser denominado/a colaborador/a da empresa na luta pela competitividade no mercado, pelo aumento da produtividade, pela qualidade de produtos e serviços e pela redução de custos. O trecho a seguir demonstra a existência, na fábrica pesquisada, de programas que visam promover o engajamento e a mobilização dos/as trabalhadores/as para com os objetivos da empresa:

“ A fábrica lançou dois programas que despertaram a criatividade dos profissionais e dinamizaram o trabalho nas áreas produtivas. O Programa *Expert* vem traçando perspectivas para o futuro da empresa através do desenvolvimento de projetos por colegas de todas as áreas, com foco voltado para seis macro-objetivos (desburocratização, simplificação, redução de custos, conquista do cliente, etc.), além do acompanhamento das metodologias da qualidade” (Doc. 6. p. 155)

²⁵ O termo subjetividade, neste trabalho, refere-se a tudo o que constitui o sujeito, as diferentes maneiras de relações por meio das quais os sujeitos revelam e ampliam suas potencialidades diante das situações em vivem. A subjetividade se revela e/ou “se expressa nas ações dos sujeitos, na sua história pessoal e nos sentidos que atribuem a ela” (FIDALGO; MACHADO, 2000, p. 318-319).

O programa de qualidade total adotado pela fábrica estudada também transfere para o/a trabalhador/a a responsabilidade pela execução, de maneira satisfatória, das tarefas. O trecho abaixo, extraído de um informativo da empresa pesquisada, ilustra este fato:

“Quando estiver frente a frente com uma dificuldade, lembre-se que aquele problema já atingiu seu tamanho máximo. Você, no entanto, ainda não está utilizando todo seu potencial” (Doc. 5, p.30).

A oportunidade de propor soluções que contribuam, de alguma maneira para agilizar e melhorar o seu trabalho e de demonstrar conhecimento é apontada pelos/as trabalhadoras da fábrica estuda como aspecto positivo da implementação da fábrica racionalizada e das metodologias do programa de qualidade total da empresa. Esta questão é evidenciada no depoimento de um dos trabalhadores da fábrica, extraído de um informativo de circulação interna:

“A empresa me deu a oportunidade de aplicar novos conhecimentos adquiridos. Para minha realização pessoal era o que faltava” (depoimento de funcionária, Doc. 5, p. 27).

Nessa mesma linha de pensamento, os programas da fábrica pesquisada, como o Boas Idéias e Sugestões (BIS), os Círculos de Controle de Qualidade (CCQs) e os programas de identificação de líderes (*know-how engineering*), referem-se às metodologias que definem os conhecimentos necessários para executar uma atividade de forma adequada. Como reconhece Machado (1998, p.37), “ a criação dos CCQs marca o reconhecimento que os trabalhadores e as trabalhadoras são os únicos capazes de resolver problemas desconhecidos pelos serviços funcionais e o reconhecimento de uma qualificação coletiva²⁶, ignorada por Taylor”. Castillo (1991) e Tauile (1989) complementam afirmando que a existência dos CCQs

²⁶ De acordo com Fidalgo & Machado (2000, p.272), a noção de qualificação coletiva está associada à “divisão manufatureira do trabalho” e refere-se à “soma dos processos de trabalho ou ao conjunto das qualificações individuais” – saber-fazer necessário ao trabalhador para que ele assuma um posto de trabalho segundo os requerimentos e critérios de qualidade do capital. Dessa forma, qualificação coletiva pode ser compreendida como uma concatenação de conhecimentos parciais que são complementares e predeterminados em função de um resultado que excede a todos.

comprova a necessidade de se reconhecer o *savoir-faire*²⁷ dos/as trabalhadores/as, outrora desprezado no taylorismo. No entanto, Santos (1997, p. 21) chama a atenção para o fato de que “muito do patrimônio tecnológico, das soluções necessárias à resolução de problemas na produção continuam ‘na cabeça’ de cada trabalhador”. Estas inovações relativas à organização, à gestão da produção (*just-in-time, kamban*) e aos sistemas participativos (CCQs, PQT, etc) são, segundo Posthuma (1996, p.13), “concernentes fundamentalmente aos homens e, secundariamente às mulheres”, bem como, o controle estatístico do processo (CEP), que requer formação e comprometimento dos trabalhadores, destinava-se apenas aos homens.

Na empresa pesquisada, conforme divulga em seus documentos, o conceito de cliente é estendido ao processo produtivo. Esse conceito estabelece uma nova relação, em que cada trabalhador/trabalhadora é, ao mesmo tempo, cliente e fornecedor no processo produtivo: na procura de novas formas de antecipar-se aos problemas, de melhorar a qualidade do produto, na percepção/olhar do/a trabalhador/trabalhadora quanto ao produto, etc (Doc. 6, p.24; Doc. 1, p.19). Na fábrica racionalizada, a nova estrutura passa a exigir uma integração e uma sintonia maior entre os parceiros, pois se o “fornecedor interno, aquele que fornece material para um subsequente da linha, não o fizer em tempo hábil, deixará seu cliente sem poder realizar a tarefa” (conversas informais). Neste sentido, Antunes (1995, p.53) afirma que a implantação das metodologias de qualidade tem, de maneira geral, a finalidade de estimular novas práticas, novos comportamentos, novas condutas e novas disciplinas aos trabalhadores”.

²⁷ *Savoir-faire*, ou saber-fazer, designa o resultado de uma aprendizagem do/a trabalhador/a e sua disposição para a mobilização de seus saberes no trabalho sempre que for necessário. Envolve o reconhecimento da experiência profissional do/a trabalhador/a, sua experiência de vida, os saberes práticos e empíricos. De acordo com Fidalgo e Machado (2000, p. 297-298), a reestruturação produtiva e as mudanças acarretadas no mercado de trabalho trouxeram a necessidade, por parte dos empresários, de reconhecer o valor do saber-fazer dos/as trabalhadores/as e de formalizá-lo. No entanto, há uma tendência por parte dos/as trabalhadores/as de resistir a essa tentativa de formalização de sua qualificação tácita, pois esta lhes confere um certo controle sobre o trabalho. Sobre esta questão, ver os trabalhos de Santos (1997).

2.2 Terceirização como estratégia de competitividade: a “célula-mãe”

A empresa investigada adotou, a partir da implantação da fábrica racionalizada, como estratégia de competitividade a produção descentralizada, ou empresa em rede. A fábrica estudada foi descentralizada em várias unidades autônomas, encarregadas de realizar etapas da produção, tais como: manutenção, logística e produção de motores. Essas unidades autônomas correspondem às “células e/ou unidades produtivas” e a montadora propriamente dita é denominada “célula-mãe²⁸” (Francesca, líder).

A empresa estudada, ao implantar a fábrica racionalizada, pretende construir e transmitir a seus clientes, aos fornecedores, ao mercado e a seus funcionários/as uma imagem de força, determinação, dinamismo e competitividade. É interessante perceber que estes atributos são social, histórica e culturalmente atribuídos aos homens, opondo-se, portanto, à simbologia da mãe zelosa, protetora, submissa ao homem, que também é social, histórica e culturalmente atribuída às mulheres. Neste sentido, quais são as intenções da empresa estudada ao se denominar “célula-mãe”? Quais são as implicações que esse fato acarreta para os/as trabalhadoras?

Compreende-se que a empresa, por meio da utilização da nomenclatura “célula-mãe”, almeja obter uma identificação por parte de seus funcionários/as para com os objetivos da empresa, “agora as palavras de ordem são: buscar rentabilidade, melhoramento contínuo da qualidade e redução de custos” (Doc. 5, p. 01). Neste sentido, a empresa desenvolveu o conceito de “família empresa pesquisada”, que é recorrente em vários documentos. Esse conceito também foi transferido para os

²⁸ Neste trabalho, será analisada apenas a célula-mãe. Muitos pesquisadores e pesquisadoras têm oferecido estudos que nos auxiliam em uma melhor compreensão da questão do trabalho das mulheres nas empresas que compõem a cadeia produtiva da empresa estudada. Ver, por exemplo, Teixeira (2003) e Neves (2001). Esses estudos constataram que a força de trabalho feminina, nestas empresas, continua confinada a certos tipos de ocupações, em funções com menor aporte tecnológico, em empresas cujos produtos têm menor importância e em funções que não exigem qualificação. Além disso, demonstram que nas empresas que compõem a cadeia produtiva da empresa estudada com grande aporte tecnológico a mão-de-obra, na sua maioria, é constituída por trabalhadores do sexo masculino.

setores operacionais, que recebem, para sua identificação, a denominação “família” acrescida do nome do carro que produzem. No trecho abaixo, é clara a identificação dos/as funcionários/as com a figura da “empresa-mãe”, que estimula os/as funcionárias a superar desafios:

“E com muito orgulho e satisfação que parabenizamos a todos vocês, profissionais que com talento, dedicação, e acima de tudo, muita competência e paixão, ajudaram a construir a história de sucesso da [fábrica estudada]. Em todos estes anos soubemos superar os desafios e enfrentamos de cabeça erguida as provas mais difíceis. Existe ainda um longo caminho de progresso a ser percorrido. Não temos dúvidas que o sucesso nos acompanhará ”. (Doc. 6, p. 2-3).

A identificação do/a trabalhadora/a como membro da “família empresa pesquisada” fica evidente no depoimento a seguir:

“Tenho orgulho de trabalhar numa empresa vencedora. Meu pai aposentou-se na fábrica estudada e também se orgulhava de fazer parte deste time. Aqui somos realmente uma grande família e passo isto para meus filhos. Pretendo abrir as portas para eles quando crescerem, assim como meu pai fez comigo” (depoimento de um operador de produção, 7 anos de fábrica, Doc. 6, p. 149).

A empresa estudada também se identifica com a simbologia da mãe que zela, cuida da educação dos filhos e cobra os resultados, conforme demonstra o trecho abaixo, extraído de documento institucional na fábrica investigada,

“As pessoas que trabalham na [fábrica estudada] têm da empresa todo o apoio e valorização para crescerem cada vez mais, através de políticas inovadoras de participação nos resultados, benefícios, treinamento e formação” (Doc. 6, p. 138).

O conceito de família empresa pesquisada também é estendido às empresas parceiras com o início da “estratégia de mineirização” dos fornecedores (NEVES, 2001, p. 92). Aproximadamente 70% das empresas que compõem a cadeia

produtiva da fábrica investigada estão localizadas no Estado de Minas Gerais (Doc. 05, p. 23). O objetivo central dessa estratégia de competitividade consiste em estabelecer uma rede de fornecedores altamente especializados, com os quais a empresa pode estabelecer laços de parceria mais estáveis e confiáveis (NEVES, 2001). Como resultado da “estratégia de mineirização” de seus fornecedores, foi criado o prêmio “Qualitas”, cuja premiação ocorre anualmente, sendo uma oportunidade que a empresa pesquisada tem para premiar os seus melhores fornecedores (Doc. 4, p.19).

Em pesquisa sobre a modernização das indústrias de autopeças mineiras, Oliveira (1996) chama a atenção para o fato de a empresa pesquisada impor às empresas parceiras um programa de crescimento orientado, cujo objetivo é obter a melhoria dos produtos produzidos pela empresa parceira, como também a melhoria dos serviços prestados. Para o autor, há uma pressão por parte da empresa estudada para que as empresas parceiras adotem as mesmas metodologias organizacionais e modernizem máquinas e equipamentos. Neves (2001) complementa a afirmativa do autor citado ao dizer que essas empresas utilizam, basicamente, mão-de-obra pouco qualificada, em grande parte composta por mulheres, e que a introdução de inovações tecnológicas, organizacionais e gerenciais teria como consequência a substituição da força de trabalho feminina em algumas ocupações pela força de trabalho masculina, mais qualificada.

Outra estratégia de competitividade adotada pela fábrica pesquisada é a implantação do Centro de Nacionalização de Componentes Automotivos, em parceria com a Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (Fiemg) e com o apoio da Prefeitura de Betim e do Centro de Tecnologia Automotiva do Senai (Doc. 18). O objetivo da empresa com a implantação deste Centro é a “busca por parceiros interessados em produzir no país os componentes necessários à produção que atualmente são importados” (Doc. 5, p. 28; Doc. 18). Ou seja, a empresa visa à nacionalização de peças (peças plásticas, subconjuntos com eletroeletrônicos, pequenos subconjuntos de estampados em chapas e de peças usinadas, etc.) para seus carros, que “atualmente está em torno de 87,4% e nas famílias [dos carros mais populares produzidos pela empresa pesquisada] o

percentual atinge até 97%” (Doc.18). Com a nacionalização da produção, a fábrica espera a “redução de custos com impostos e logística, redução de estoques, obter maior controle sobre a qualidade do produto, geração de empregos e melhores resultados na balança comercial” (Doc. 5, p.29; Doc. 18).

De maneira geral, as estratégias de competitividade adotadas pela empresa pesquisada visam, sobretudo, à redução de custos e à permanência da empresa no mercado. Portanto, a implementação da fábrica racionalizada provocou profundas mudanças nas relações sociais e de trabalho dentro da empresa e nas empresas que compõem a sua cadeia produtiva. Nesse sentido, a empresa estudada deu início a um amplo programa de mobilização, motivação e comprometimento de todos os seus funcionários e funcionárias para com os objetivos da empresa. Dessa forma, o informativo de circulação interna constituiu-se em uma ferramenta eficiente para mobilizar e sensibilizar os trabalhadores e trabalhadoras da fábrica, como exemplifica o trecho abaixo extraído de um desses informativos:

“A verdadeira força se encontra dentro de nós e podemos fazer maravilhas com o que temos hoje, simplesmente melhorando a capacidade de cada pessoa de realmente fazer o melhor que podem em seu local de trabalho”
(Doc. 4, p. 8).

A mobilização e o engajamento dos trabalhadores e das trabalhadoras para com os objetivos da empresa é considerado de extrema importância para que a fábrica estudada possa manter seus elevados índices de produtividade. Carvalho (1998), Neves (1999) e Aranha (2000) também constataram a importância da mobilização dos/as trabalhadores/as para com os objetivos da empresa investigada. Eles chamam a atenção para o fato de a empresa pesquisada manter índices de produtividade elevados sem grandes investimentos em novas tecnologias. Portanto, o perfil de trabalhador/a desejado e forjado pela empresa é, segundo Aranha:

“Um trabalhador profundamente envolvido na superação contínua de índices de produtividade e de qualidade da empresa, mas também, simultaneamente, submetido e se submetendo a uma trama de sanções e recompensas que compõem esse coletivo próprio da [fábrica estudada].

Esquema que, ao mesmo tempo, apela à competição individual e à responsabilidade de cada trabalhador pelo sucesso do time, como um todo. Essa “segunda natureza” tem requintes de sofisticação: passa pelo **orgulho**²⁹ de ser trabalhador da [fábrica estudada], orgulho esse que se estende à família, atravessa um complexo esquema de aprendizagem contínua, formal e informal, e chega até mesmo à identificação plena com a [fábrica estudada] como um mundo, como uma cidadela que atende a todas as necessidades de vivência societária do trabalhador”³⁰(ARANHA, 2000, p. 246)

Dessa forma, a empresa torna-se um lugar privilegiado de produção de valores ideológicos (Fleury,1996). A cultura organizacional e os programas de mobilização dos/as funcionários/as são ferramentas fundamentais para a formação de trabalhadores/as mais adequados aos interesses da empresa. A passagem da fábrica fordista para a fábrica racionalizada exigiu mudanças na cultura organizacional, fato que está presente em vários documentos institucionais da empresa pesquisada, como o trecho retirado de uma apostila de treinamento das ocupações de gerência e liderança.

“Cultura organizacional – conjunto de valores duradouros compartilhados por todos, que expressam por meio do comportamento, seus hábitos e rituais. Definem limites das atividades e formas de socialização adotadas, bem como a importância dedicada às funções dentro da empresa. Relacionamento positivo entre cultura da empresa e seu desempenho. É possível mudar a cultura organizacional, mas é um processo lento”. E NÓS SOMOS PESSOAS PRONTAS PARA MUDAR? QUEBRAR PARADIGMAS? ENTÃO TESTE³¹ ... (Doc. 12, p. 9-10)

Para a fábrica estudada, o processo de mudança na cultura organizacional é lento. Porém, os programas de mobilização e engajamento dos/as trabalhadores/as, bem como os treinamentos ministrados pela empresa, no que se refere à adoção/identificação dos/as funcionários/as para com os seus novos objetivos,

²⁹ Grifo da autora .

³⁰ A empresa estudada possui, durante todo o ano, um calendário com os eventos promovidos pela empresa para seus funcionários, funcionárias e suas famílias. Além desses eventos, a empresa possui uma estrutura física destinada ao lazer de todo o seu quadro de pessoal e suas famílias. A empresa participa e promove juntamente com várias instituições públicas e privadas, programas / projetos de assistência à população carente, principalmente voltados para as crianças e adolescentes. Doc. 1, p. 142, Doc. 4, p. 12; Doc. 5, p. 15-16.)

³¹ Grifo do documento original.

podem ser considerados vitoriosos. Em muitos depoimentos de trabalhadores e raros depoimentos das trabalhadoras (neste texto, consta um único depoimento de uma trabalhadora, pois nos periódicos da empresa estudada são raras as fotografias de trabalhadoras em seu ambiente de trabalho, bem como depoimento das mesmas com relação à empresa) já citados. Em conversas informais com diversos trabalhadores/as da empresa estudada, é perceptível o uso e domínio de expressões típicas do novo modo de produção, tais como: “integração e flexibilização”, “qualidade dos produtos e serviços”, “comprometimento” e “competitividade”.

Pôde-se perceber durante o período de observação e por meio de conversas informais com diversos profissionais dos setores produtivos o que Neves (2001, p. 103) constatou em suas pesquisas realizadas na fábrica pesquisada: que a competitividade no mercado passou a estar alicerçada nos seguintes elementos: velocidade, flexibilidade e eficácia. O primeiro elemento tem o objetivo de acelerar o desenvolvimento do produto, melhorar os serviços e reduzir os tempos de respostas e decisão. A flexibilidade, elemento imprescindível ao processo de reestruturação produtiva, visa atender às demandas diversificadas dos clientes (internos e externos), adequando a capacidade produtiva às exigências do mercado. A eficácia e eficiência pretendem garantir à empresa maior controle da produção, quer seja no aumento da produtividade, na economia do tempo ou nos custos de produção.

Dessa forma, na implantação da fábrica racionalizada e/ou integrada às novas tecnologias, inovações organizacionais e gerenciais possibilitam a flexibilização e uma maior integração entre os diversos setores da empresa estudada, entre seus funcionários/as, e desta com seus fornecedores e consumidores/as. Conforme divulga em seus documentos, para a fábrica pesquisada a flexibilidade não pode ser considerada como um fenômeno técnico, puro e simples, mas como um fenômeno técnico-organizacional (Doc. 3, p.4, Doc. 6, p.7). Esse fenômeno refere-se não apenas à utilização de equipamentos flexíveis, mas, igualmente, à capacidade de adaptação de seus trabalhadores e trabalhadoras, que devem estar preparados para explorar as novas potencialidades tecnológicas.

Capítulo 3

OS IMPACTOS DAS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS, ORGANIZACIONAIS E GERENCIAIS NO TRABALHO FEMININO

“Para compreender o sentido e o significado das inovações é necessário situá-las no contexto social em que se desenvolvem, pois elas expressam o movimento contraditório da ciência e da técnica (aspecto lógico) e a natureza sócio-política do modo de produção (aspecto sócio-histórico)” (MACHADO, 1996, p. 112).

Neste capítulo, analisam-se os impactos das inovações tecnológicas, organizacionais e gerenciais no trabalho das mulheres. Focalizam-se as principais conseqüências dessas transformações em relação ao mundo do trabalho, especialmente no que diz respeito às mulheres. A introdução de inovações tecnológicas nas empresas tem afetado a organização do trabalho, os postos de trabalho e a qualificação do trabalho e dos/as trabalhadores/as. Danièle Kergoat (1987, p. 42) tem apontado que as novas tecnologias têm extinguido postos de trabalho, em geral feminizados, acentuando o caráter fragmentado do trabalho e propiciado um aumento da qualificação masculina e uma redução da qualificação feminina. No entanto, grande parte dos estudos sobre esta questão teve como foco o setor terciário, a saúde das trabalhadoras e/ou foi realizada em empresas cujo ramo de atividade é considerado tipicamente feminino (têxtil, eletroeletrônico, vestuário, etc). São exemplos destes trabalhos: Segnini (1998), Pereira (1979) e

Junqueira (1998). Neste sentido, a questão das implicações da introdução de novas tecnologias e de inovações organizacionais e gerenciais sobre a divisão sexual do trabalho deve ser recolocada, tendo como objeto de análise uma fábrica caracterizada pela presença maciça de trabalhadores homens. O processo de reestruturação da produção pode estar propiciando novos campos de atuação para as mulheres no mercado de trabalho? As novas tecnologias, as inovações organizacionais e gerenciais estão propiciando a inserção das mulheres em postos de trabalho de maior status na hierarquia da empresa? Tais mudanças têm mantido ou reforçado as desigualdades existentes entre homens e mulheres no trabalho, já apontada por diferentes autores e autoras³²? Estes são alguns dos questionamentos discutidos neste capítulo para mostrar como as mudanças tecnológicas, organizacionais e gerenciais afetam o trabalho das mulheres na empresa estudada. Defende-se aqui que a introdução de novas tecnologias e de inovações organizacionais e gerenciais na empresa estudada tem propiciado a inserção da força de trabalho feminina em funções de maior nível hierárquico (gerência, liderança, supervisão, etc) e em funções consideradas masculinas.

É importante ressaltar que na empresa investigada, as características que são apreciadas para o exercício de cargos de comando, tais como combatividade, dinamismo, objetividade, etc) estão associadas à imagem masculina. A fábrica investigada mesmo com a implantação da “fábrica racionalizada” mantém características do modo de produção anterior (prescrição e fragmentação das atividades). Dessa forma, os cargos de maior nível hierárquico e os considerados masculinos parece estar pautados em valores socialmente atribuídos ao homem, o que dificulta, já em princípio, a inserção e ascensão da mulher a essas ocupações, conforme registram os/as trabalhadores/as em seus depoimentos.

Esta análise baseia-se em documentos institucionais disponibilizados pela empresa, nas observações realizadas na fábrica estudada, em conversas informais com trabalhadores de diversos setores e nas entrevistas.

³² KERGOAT, 1986; HIRATA, 1994 e 2002; SAFFIOTI, 1997; SOUZA LOBO, 1991; ARAÚJO, 2002.

3.1 Novas tecnologias e a divisão sexual do trabalho

Na fábrica estudada, coexiste uma grande diversidade tecnológica. Há setores que ainda utilizam a tecnologia de base eletromecânica (linha de montagem dos modelos de automóveis mais antigos ainda fabricados pela empresa) e setores que utilizam tecnologia de base microeletrônica, com a utilização de robôs (linha de montagem dos modelos de automóveis mais modernos). As novas tecnologias e as inovações organizacionais e gerenciais possibilitaram, segundo a fábrica estudada, em seus materiais de divulgação, “maior aproximação entre fornecedores e clientes”, entre “as empresas que compõem as cadeias produtivas” da fábrica estudada e dentro da própria fábrica (Doc. 6, p. 58). Este conjunto de transformações possibilitou também “maior agilidade” e “maior clareza nas comunicações”. Permitiu que os ‘recursos humanos presentes na empresa fossem mais bem utilizados” (Doc. 6, p. 63). Conforme destaca uma entrevistada, com a implantação da fábrica racionalizada,

“toda a empresa passou por um processo de reengenharia”³³. Postos de trabalho foram extintos (postos de trabalho para os quais eram exigidas baixa qualificação). Ocupações foram criadas (vários postos de trabalho ligados à área de engenharia, *designers* de produto, formação do trabalhador, desenvolvimento de novas tecnologias, etc.) e outros postos de trabalho foram recriados (todos os outros postos de trabalho da fábrica)” (Francesca, líder).

De fato, a introdução de novas tecnologias, principalmente no setor de serviços e na indústria, tem ocorrido de forma rápida. Contudo, há entre os estudiosos e estudiosas dessa temática – Assis (1994 e 1988), Paiva (1989), Carvalho & Schimtz (1990) dentre outros – divergências sobre os efeitos das novas tecnologias sobre o trabalho (especialmente quando se levam em conta os sexos), sobre o emprego e sobre o nível de qualificação do trabalho. No Brasil, esses autores ressaltam que, embora presentes na maioria dos setores da economia do país, as

³³ A reengenharia consiste em um processo de mudança adotado pelas empresas a partir do processo de reestruturação da produção. Corresponde a mudanças na concepção do processo de produção que, em tese, acarretariam uma mudança global na organização da produção na empresa. A reengenharia é, portanto, “o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade” (FIDALGO; MACHADO, 2000).

novas tecnologias não atingem de maneira homogênea todos os setores e, mesmo, intra e interempresas.

Com relação à recriação das ocupações, Assis (1994) diz que ocorre a recriação de ocupações “quando o perfil das ocupações tradicionais se vê ampliado ou alargado por novos conhecimentos/habilidades na transição para as novas tecnologias, ao mesmo tempo em que novos conhecimentos e habilidades deixam de integrá-las” (p. 190). Na montadora pesquisada, as ocupações foram, em grande parte, recriadas, uma vez que foram introduzidos novos conhecimentos de informática, conhecimentos relacionados ao funcionamento das máquinas, que se tornaram mais complexas, introdução das metodologias de manutenção e controle de qualidade, etc. Além disso, conforme destaca em seus documentos, novas habilidades, como a “capacidade de se comunicar, de trabalhar em equipe, de solucionar problemas, de participar, de ser flexível”, também foram acrescentadas (Doc. 11, p. 4).

Embora a força física e a resistência não sejam mais os requisitos fundamentais para a admissão nos setores operacionais (linha de produção), em função da introdução de novas tecnologias, não há mulheres atuando nesses setores na função de operário; ou seja, não há operárias na fábrica estudada. Isto não quer dizer que as mulheres não estejam atuando nas linhas de produção. Elas atuam nesses setores em funções relacionadas a controle e inspeção da qualidade, geralmente no final da linha de produção. Como dizem os funcionários das linhas de produção, em atividades mais “burocráticas e administrativas”. Nessa mesma direção, Posthuma (1990, p.13) constatou que não se tem conhecimento na indústria automobilística brasileira de mulheres operando equipamentos programáveis – comandos numéricos programáveis, controladores programáveis etc, equipamentos característicos das linhas de produção. No setor de vigilância da empresa estudada também não há mulheres. Na direção do que já apontava Neves (2001), a força de trabalho nesses setores é composta, na fábrica investigada, por trabalhadores jovens, do sexo masculino e com nível médio de qualificação.

A empresa justifica essa ausência atribuindo aos homens domínio de um tipo de conhecimento que considera importante e que as mulheres não possuem. Para uma gerente entrevistada, “geralmente as mulheres não detêm os conhecimentos práticos [oriundos de experiências profissionais passadas] e a qualificação (ensino médio de preferência curso profissionalizante) que julgamos necessários para a admissão nos setores operacionais”. Esses conhecimentos “são necessários, pois os equipamentos são complexos e de alto custo de manutenção” (Francesca, líder). É importante ressaltar, que com a implementação da fábrica racionalizada, as mulheres continuaram ausentes nas linhas de produção (prensas, funilaria, pintura, transmissões, fábrica de motores e montagem final) na função de operário, mesmo tendo a empresa investigada feito novas contratações para estes setores. Em dezembro de 2003, a empresa estudada contratou cerca de 200 novos empregados para trabalhar na linha de produção (Doc. 22). Em julho de 2004 contratou mais 300 trabalhadores para reforçar todas as etapas de linha de produção (prensas, funilaria, pintura e montagem final (Doc. 23), todos homens. Durante o período de observação, foi possível constatar a presença de tecnólogas e engenheiras, ou seja, de trabalhadoras na montagem final.

Nesta mesma linha de argumentação, os trabalhadores homens também justificam a ausência das mulheres nas linhas de produção (na função de operador, nome atribuído aos trabalhadores das linhas de produção) na empresa estudada, pelo fato de as mulheres não terem os conhecimentos que julgam necessários à atuação nos setores operacionais. Acrescente-se ainda que o ambiente de trabalho não condiz com as mulheres, como demonstra o depoimento de um líder que diz:

“As mulheres estão ausentes dos setores operacionais porque elas não conhecem o produto. Você já viu mulher entender de carro, de mecânica de carro? Pois é, na fábrica racionalizada é preciso que o trabalhador tenha uma visão sistêmica da produção. Temos que conhecer como funciona e como são produzidos os componentes dos carros que cada família produz. A gente tem que controlar a qualidade do produto e isso só é possível se você sabe como ele é feito e como é o seu funcionamento” (Adalberto, líder).

É possível observar que as linhas de produção (oficinas), no caso da fábrica pesquisada, são consideradas domínio masculino. Além disso, essa ausência das

mulheres nesse tipo de trabalho não parece ser uma prática apenas da empresa estudada. Afinal, como argumenta Hirata (2002),

“em diversos postos de trabalho, os homens se apropriam [sic] da tecnologia **enquanto conceito**, desenvolveram [sic] tecnologias de produção específicas que reivindicam como direito deles, e que defendem como **domínios masculinos** [...]. É a partir da apropriação da esfera tecnológica pelos homens há uma construção social do feminino como incompetente tecnicamente” (HIRATA, 2002 *apud* COCKBURN, 1983, p.2)

De fato, a inserção dos indivíduos homens e mulheres no mercado de trabalho reproduz as desigualdades decorrentes da valoração social, cultural e historicamente atribuída a características ou atributos pessoais naturais – sexo, idade, raça, etnia –, ou adquiridos, como é o caso do uso e apropriação da tecnologia ou dos conhecimentos que a ela estão relacionados (BRUSCHINI, 2000; HIRATA, 2002). Na fábrica estudada, os trabalhadores que atuam nas linhas de produção e na vigilância são, em sua maioria, jovens, do sexo masculino e pardos. Os funcionários que ocupam postos de maior nível hierárquico são, em grande parte, do sexo masculino, brancos, nas faixas etárias mais elevadas (afirmações depreendidas por meio da observação do cotidiano dos/as trabalhadores/as na fábrica investigada).

Nas áreas administrativas, na fábrica estudada, há uma maior participação da força de trabalho feminina, branca, cuja faixa etária é bastante diversificada. Nessa mesma linha, Hirata (2002, p. 122-123) aponta a existência de discriminações em relação ao trabalho profissional das mulheres casadas tanto nas empresas japonesas quanto nas brasileiras. Nas empresas francesas há uma proporção significativa de mulheres gerentes, o mesmo não ocorrendo nas filiais destas empresas em outros países.

É desigual também o uso e apropriação da tecnologia ou dos conhecimentos a ela relacionados. A análise dos depoimentos dos/das trabalhadores/as revelou a existência, na fábrica estudada, de mecanismos que mantêm um processo de divisão sexual do trabalho, o qual não reconhece e valoriza a qualificação da força de trabalho feminina. Kergoat (1986) e Hirata (1994 e 2002) chamam a atenção para o fato de a qualificação atribuída às mulheres ser definida pela sua atuação

na esfera privada, pelos atributos da “natureza feminina”, enquanto que a qualificação atribuída aos homens é definida pela educação formal e pelo conhecimento técnico (conjunto de conhecimentos necessários ao desempenho de uma função).

Na montadora estudada, a exclusão das mulheres na função de operário pode ser considerada um dos mecanismos nos quais não se reconhece a qualificação feminina. Como lembra Posthuma (1998), a exclusão social não se refere apenas às situações de pobreza e desigualdades sociais; pode ser compreendida para além desses fatores, pois incorpora o processo pelo qual a exclusão surge e é reproduzida nos comportamentos individuais e coletivos nas instituições e barreiras estruturais e sociais destinadas a determinados grupos.

No entanto, quando questionadas, durante o processo de entrevista, as trabalhadoras justificam a ausência das mulheres nas funções de operário e de vigilante da seguinte forma:

“O trabalho ainda é pesado; exige muita força física. Tem muito barulho e o salário é baixo” (Cláudia, tecnóloga)

“O salário é baixo, o local de trabalho não é interessante; é barulhento. Os galpões das oficinas são locais muito fechados, dá a sensação de que se está preso. O trabalho das oficinas não combina com a mulher, eles fazem coisas tipicamente de homens: montam\encaixam peças, soldam, etc...” (Lúcia, engenheira)

É possível observar que as trabalhadoras entrevistadas atribuem aos homens e às mulheres habilidades e capacidades distintas. Legitimam muitas das características sociais e culturais historicamente atribuídas às mulheres e, conseqüentemente, aos homens. As atividades desempenhadas pelos homens são, geralmente, vinculadas à atividade física, à resistência aos trabalhos sujos e insalubres e à coragem para realizar atividades perigosas (SOUZA LOBA, 1991; HIRATA, 2002). Ao mesmo tempo, a análise dos depoimentos das entrevistadas mostrou que é perceptível a identificação das mulheres com a simbologia da mulher frágil fisicamente.

Os depoimentos das trabalhadoras também revelam a existência de conflitos em relação a algumas qualidades/habilidades social e historicamente construídas e

atribuídas às mulheres, tais como: destreza manual, paciência, atenção e meticulosidade. As trabalhadoras entrevistadas não reconhecem estas qualidades/habilidades como femininas e atribuem-nas aos homens. Além disso, de maneira geral, as atividades com baixos salários são destinadas às mulheres, pois a renda das mulheres trabalhadoras é considerada suplementar à renda dos homens, que, nas diversas sociedades, são considerados os provedores. Entretanto, as mulheres entrevistadas não reconhecem a renda feminina como complementar à renda masculina.

A análise dos depoimentos das trabalhadoras da fábrica pesquisada acusou a existência de outras necessidades das mulheres, tais como a educação, que, para elas, é de fundamental importância para a permanência na fábrica estudada. Neste sentido, Lúcia afirma que:

“Os horários de trabalho nas oficinas mudam muito: você trabalha um período no primeiro turno e outro no segundo turno. Não dá para fazer nada. Você vive praticamente para trabalhar na empresa. Você não pode estudar e estudar hoje é fundamental, ainda mais para nós mulheres. A gente precisa estudar mais para mostrar que sabemos, os homens não precisam disso. Estudar hoje, fazer uma pós-graduação custa caro (Lúcia, engenheira)

As trabalhadoras reconhecem as oficinas como locais de trabalho tipicamente masculino, seja pela caracterização do ambiente de trabalho, seja pelas qualidades/habilidades necessárias à atuação nesses setores, bem como pelos baixos salários pagos aos funcionários dos setores operacionais e da vigilância. Contudo, fica evidente na fala das trabalhadoras da fábrica investigada que o estudo se constitui em uma necessidade de desejarem-se destacar na empresa em relação aos trabalhadores homens.

É importante ressaltar que na fábrica estudada a força de trabalho feminina que assume as ocupações citadas são altamente qualificadas. Em sua maioria, são especialistas, mestres e doutoras ou, ainda, estão em formação. De acordo com dados obtidos durante as entrevistas, as trabalhadoras entrevistadas consideram

que na fábrica estudada há uma exigência maior em termos de qualificação³⁴ para as mulheres, conforme registra Cláudia:

“a educação não é apenas necessária, ela é fundamental quando se é mulher. Nós mulheres temos que estudar mais do que os homens. Eu entrei aqui como estagiária e fui admitida antes do período de estágio terminar. Muitos de meus colegas admitidos foram admitidos porque são homens. Eu fui a única mulher do grupo de estagiários a ser admitida pela empresa. E fui admitida porque entrei em um curso de pós-graduação” (Cláudia, tecnóloga).

As trabalhadoras também relatam a importância da qualificação para a força de trabalho feminina na fábrica investigada e afirmam haver uma exigência maior de comprovação, por meio de diplomas e certificados, dos saberes exigidos pela fábrica estudada mais do que o exigido para os homens. Os depoimentos de Ana e Lúcia ilustram bem essa questão:

“No contexto atual a educação é fundamental tanto para os homens quanto para as mulheres. Mas para as mulheres é mais importante ainda, porque, para as pessoas sentirem-se seguras quando sob a autoridade de uma mulher. A mulher precisa mostrar que tem conhecimento sobre determinado assunto e só a experiência profissional não garante isso. No caso dos homens a experiência que eles têm, muitas vezes substitui os diplomas” (Ana, gerente).

“para as mulheres a fábrica cobra mais. Nós temos que mostrar mais serviço, não podemos errar. Para os homens estas falhas não tem tanto peso quanto para as mulheres. Para as mulheres o que continua valendo é a formação profissional, as certificações obtidas por meio de treinamentos na e fora da empresa” (Lúcia, engenheira).

³⁴ Uma das discussões que marcaram o primeiro momento do processo de reestruturação da produção refere-se aos impactos das novas tecnologias na qualificação do trabalhador. O debate sobre as implicações das novas tecnologias iam do pessimismo da desqualificação ao otimismo da superqualificação dos trabalhadores. No entanto, conforme registra Hirata (2002), nas teses sobre a qualificação no novo contexto econômico não se consideravam as relações de gênero, que, para a autora, é fundamental, uma vez que, “a noção de qualificação envolve diferentes dimensões e uma das mais importantes é a qualificação entendida como relação social na dinâmica conflitante entre capital/trabalho” (KERGOAT, 1987 *apud* NEVES, 2000, p.178). Sobre o debate a respeito das implicações das novas tecnologias na qualificação do trabalhador ver os estudos de: Paiva (1997), Kern e Schumann (1994).

A relação entre educação e permanência no emprego é recorrente nos depoimentos das trabalhadoras com, por exemplo, na fala de Cláudia quando diz:

“A educação é fundamental. Eu vejo que aqui na fábrica tem muita gente estudando e muita gente voltando a estudar. Mas, eu vejo, [também] aquelas pessoas que só falam e não fazem indo embora” (Cláudia, tecnóloga).

Dessa forma, na empresa pesquisada a implementação da fábrica racionalizada parece ter provocado uma revalorização da profissionalização, mediante o investimento em formação formal, principalmente no caso da mulher trabalhadora. A necessidade de comprovação dos conhecimentos formais é real na fábrica estudada, que utiliza os diplomas e títulos como forma de seleção de profissionais, principalmente para a atuação em funções de comando ou em ocupações de maior exigências qualificacionais. Para os homens, as experiências profissionais anteriores são reconhecidas pela empresa que valoriza o saber-fazer do trabalhador. O mesmo não acontece com as mulheres. Para as trabalhadoras da fábrica investigada, diploma, títulos e certificações substituem os conhecimentos que os trabalhadores homens adquirem em experiências profissionais anteriores e, dessa forma, consistem em uma autorização para que as mulheres possam ingressar em determinadas ocupações. Nessa mesma linha de raciocínio, Segnini (1998) afirma que a importância do diploma em termos de conteúdo deve ser relativizada, uma vez que este, no contexto da reestruturação da produção, tem muito mais caráter legitimador do posto de trabalho do que mobilizador de conhecimentos.

Entretanto, Machado (1998) chama a atenção para o fato, necessário, porém insuficiente, que o/a trabalhador/a tem de demonstrar seus conhecimentos, pois eles/elas “precisam comprovar se são efetivamente capazes de realizar o que lhes surge como desafio” (MACHADO, 1998, p. 83). Segundo a autora, essa comprovação dos conhecimentos só pode ser apreciada mediante uma “ação desenvolvida dentro de uma dada situação” (p. 83). A exigência de diplomas, títulos e certificações estaria, portanto, relacionada ao aumento da concorrência no mercado de trabalho, agravada pelo aumento do nível médio de escolarização e pelo crescente desequilíbrio entre a oferta e a demanda de profissionais

empresa pesquisada. Para a empresa pesquisada, a integração entre todos os setores e a flexibilidade permitida pela adoção do programa de qualidade total foi fundamental para garantir a competitividade da empresa (Doc. 6, p. 161).

Na empresa pesquisada, o marco da implementação da fábrica racionalizada foi a adoção de práticas de gestão do processo de trabalho baseadas no Programa de Qualidade Total²³ (PQT), denominado “Programa de Qualidade Total”. O trecho abaixo ilustra bem o papel do programa de qualidade total na empresa pesquisada como elemento capaz de assegurar à fábrica investigada competitividade no mercado e satisfação dos consumidores com relação aos produtos e serviços prestados pela montadora:

“A [empresa estudada] acredita que a qualidade dos veículos produzidos é fator primordial para a satisfação do cliente e, acima de tudo, para a competitividade no mercado. É por isso que, a fábrica vem investindo pesado neste ideal, aplicando diversas metodologias [de qualidade] em todas as áreas produtivas”. (Doc. 1, p. 154).

As certificações internacionais de qualidade representam para a fábrica estudada o diferencial da montadora com relação às demais instaladas no país e a abertura de novos mercados para seus produtos e serviços, conforme exemplifica o trecho a seguir:

“Quando o assunto é qualidade as normas ISO²⁴ são um quesito importante que buscam a melhoria contínua dos processos e

²³ O programa de qualidade total visa, sobretudo, à busca de métodos de melhoria da qualidade dos processos produtivos. Teve sua origem no Japão, na década de 50, e mais tarde difundiu-se pelo mundo. A implantação do programa de qualidade total implica a criação de uma cultura organizacional de engajamento e mobilização dos/as trabalhadores/as. Além da mudança de comportamento, valores e atitudes que visam à identificação dos/as funcionários/as com a empresa. Suas principais ferramentas são: CEP (Controle Estatístico do Processo), *KAISEN* (melhoria permanente), *KANBAN* (controle visual da produção), *Just- in time* (produção no tempo justo sem estoques), CCQ (Círculos de Controle de Qualidade), etc. (FIDALGO; MACHADO, 2000).

Na empresa pesquisada, além das ferramentas citadas, há ainda: Engenharia de Análise de Valor (EAV), Análise de Modos das Falhas e Seus Efeitos (FMEA), Grupo de Melhoria (GMe), Manutenção Preventiva Total (TPM) e Diagrama de Causa e Efeito com Adição de Cartões (CEDAC) (Doc. 1, p. 154-155).

²⁴ Normas *International Standardization Organization* (ISO), organização sediada em Genebra, Suíça, que tem como objetivo a elaboração de normas de produção, de produtos, de serviços e de

produtos. Adotar as práticas da ISO é uma forma da empresa reafirmar seu compromisso com as práticas de gestão da qualidade reconhecidas internacionalmente” Com a obtenção do ISSO 14001, a fábrica tornou-se a primeira empresa de veículos de passeio e comerciais leves do país a obter a certificação de qualidade ambiental, abrindo ainda mais portas para novos mercados dentro e fora do Brasil” (Doc. 1, p. 156)

Esse programa também trouxe para a fábrica estudada novas possibilidades estratégicas em relação à concorrência internacional e nacional ao priorizar a qualidade, ao orientar a empresa para o consumidor, ao introduzir as noções de clientes e fornecedores internos e ao estimular a participação dos/as trabalhadores/as (Doc. 1, p. 154). Para a empresa pesquisada, “a aplicação das metodologias de qualidade depende do envolvimento dos profissionais de cada área” (Doc. 1, p. 154).

Nas conversas informais mantidas com funcionários dos setores operacionais durante o período de observação, apurou-se que a empresa estudada colocou em prática as seguintes inovações organizacionais:

- a) vinculação da produção da fábrica à demanda do mercado – “A fábrica produz de acordo com o fluxo do mercado interno e externo. Com isso, não tem mais o problema de não ter lugar para guardar os carros”;
- b) diversificação da produção - “Foram criados novos modelos de automóveis para atingir os vários segmentos do mercado. Houve a criação de novos serviços, principalmente no atendimento ao cliente e com relação às concessionárias”;
- c) a adoção do trabalho em time – “Em todos os setores operacionais, tem os times de trabalho. Esses times correspondem às Unidades Tecnológicas Elementares (UTES). Neves (2001, p. 94) conceitua UTES como “unidades dinâmicas de produção de saberes com a função de gerir e otimizar os processos que envolvem a produtividade, a qualidade e o volume”. Elas são

peçoal para o estabelecimento de padrões que orientem a empresa na melhoria da qualidade de seus processos e resultados.

Capítulo 2

A FÁBRICA – UMA LEITURA DO PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

“Os novos métodos de trabalho estão indissoluvelmente ligados a um determinado modo de viver, de pensar e de sentir a vida; não é possível obter êxito num campo sem obter resultados tangíveis no outro” (GRAMSCI, 1991, p.396)

Chego à fábrica estudada para meu primeiro dia do período de observação. Diego, o estagiário que me recebeu, levou-me para conhecer o espaço físico da fábrica. Durante o percurso, foi-me mostrado os galpões das oficinas: fábrica de motores e transmissões, funilaria, pintura, prensas, etc. Durante todo o trajeto, vi homens em todos os lugares e nenhuma mulher. Em determinado momento, Diego comenta que ‘a fábrica é maior do que muitas cidades do interior, não é?’. Pensei, naquele momento, uma cidade de homens (Diário de campo, 10/3/2004).

Este é um capítulo descritivo, cujo objetivo é mapear as mudanças tecnológicas, organizacionais e gerenciais, ou seja, o processo de reestruturação da produção em andamento em uma fábrica do setor automobilístico. Inicia-se com um rápido histórico da empresa pesquisada, com ênfase na participação da força de trabalho feminina. Essa leitura do processo de reestruturação produtiva na montadora pesquisada é de extremamente importância, uma vez que o processo de reestruturação produtiva não é hegemônico, homogêneo e coetâneo. Harvey (1992, p. 140) ressalta que tal processo deve ser considerado uma combinação particular, com variações inter e intra-empresas. Além disso, a leitura das transformações ocorridas no âmbito da gestão do trabalho é de extrema

importância para que se possa compreender os impactos da reestruturação no trabalho das mulheres, temática desenvolvida no próximo capítulo.

A fábrica pesquisada foi instalada na década de 70, em uma cidade do Estado de Minas Gerais. O acordo entre o governo estadual e a empresa pesquisada foi polêmico, contando com oposição de vários segmentos da sociedade mineira, que discordavam do alto investimento do governo em uma empresa multinacional. No discurso da empresa investigada, “o objetivo principal das negociações [entre o governo do estado da época e a fábrica] era incentivar a maior indústria automobilística [do sul da Europa] a realizar novos investimentos em um pólo industrial emergente, muito bem localizado e com excelente potencial” (Doc. 6, p.91).

Atualmente, a empresa estudada é considerada a “primeira no *ranking* nacional na categoria automóveis e comerciais leves” (Doc. 16), a “maior do grupo com capacidade para produzir 2.350 automóveis por dia” (Doc. 16) e “um dos maiores grupos industriais brasileiros com um conjunto de 16 empresas” (Doc. 1, p 10). A fábrica de automóveis foco deste trabalho conta hoje com aproximadamente “17.000 funcionários/as sendo 8.000 funcionários/as diretos e 9000 funcionários/as terceirizados” (Doc. 16).

Nos documentos analisados que discorrem sobre o histórico da montadora pesquisada (Doc. 8 e 9), não foi encontrada referência sobre a participação das mulheres na fábrica. Esse fato remonta a uma das principais reivindicações dos movimentos feministas²² da década de 60, que era a inclusão das mulheres como sujeitos que também tinham e faziam história. Em conversas informais com uma funcionária da empresa estudada, esta me informou que “provavelmente não

²² O feminismo emergiu na década de 60, no bojo dos movimentos sociais característicos deste período. O feminismo, enquanto movimento social e político, tinha como objetivo principal denunciar a situação de opressão e exploração das mulheres em praticamente todas as sociedades. Em uma segunda fase, empreendeu um processo de elaboração teórica que procurou explicações para as causas da opressão feminina, o que resultou no questionamento sobre a “ciência institucionalizada identificada como um dos importantes sustentáculos da opressão feminina” (GRIFFIN, 1999, p. 48). Nos anos 80, o conceito de gênero foi concebido no contexto anglo-saxão, tendo em Joan Scott sua principal percussora, e “não pretende significar o mesmo que sexo, ou seja, enquanto sexo se refere à identidade biológica de uma pessoa, gênero está ligado a sua construção social como sujeito masculino ou feminino” (LOURO, 1996, p. 9).

teremos dados sobre a relação de quantos eram as trabalhadoras nos primeiros anos da fábrica. Mesmo hoje seria difícil obtê-los” (funcionária do Setor de Recursos Humanos). Segundo dados obtidos no setor de Recursos Humanos da fábrica investigada, a proporção entre homens e mulheres era mais ou menos o que é hoje, 4/5 de homens e 1/5 de mulheres. Portanto, desde o início a empresa estudada já empregava a mão-de-obra feminina. Apesar da pouca representatividade da força de trabalho feminina na fábrica, esse fato já era considerado, na época, um avanço. Isso porque a indústria automobilística no Brasil era considerada um dos setores de ponta e percussora de inovações tecnológicas e organizacionais.

Vários fatores influenciaram o ingresso das mulheres brasileiras no mercado de trabalho a partir da década de 70, período em que a fábrica iniciou suas atividades produtivas, destacando-se: a entrada de empresas multinacionais na época do chamado “milagre brasileiro”; a expansão da industrialização, com o conseqüente crescimento do parque industrial do país; e a necessidade econômica em decorrência da deterioração dos rendimentos reais do trabalho (NEVES, 1995). Para a autora, a expansão da industrialização no país demandou mão-de-obra feminina em vários setores, tais como o têxtil, o metal-mecânico e o eletrônico. No caso da indústria automobilística, as mulheres ocupavam postos de trabalho para os quais eram exigidas baixa ou nenhuma qualificação e que utilizavam as habilidades socialmente atribuídas às mulheres por meio da realização do trabalho doméstico (HIRATA, 2002).

A fábrica investigada adotava o modo de produção taylorista/fordista, caracterizando-se por hierarquia rígida dos cargos; fragmentação das tarefas; e trabalho individualizado e seriado (CARVALHO, 1998). A ênfase do processo produtivo estava voltada para a execução das tarefas, com evidente centralização das decisões (CARVALHO, 1998). O lugar ocupado pelas mulheres na fábrica estudada no início de suas atividades e até na implantação da fábrica racionalizada, no final da década de 80, era “basicamente os setores administrativos e de conservação. Elas eram secretárias, auxiliares administrativos, enfermeiras, auxiliares de serviços gerais, etc” (Francesca, líder).

Diante desse quadro, Abramo (1996) afirma, que tradicionalmente, a força de trabalho feminina tem sido alocada em setores ocupacionais que não exigem qualificação e que reiteram antigas fórmulas repetitivas de trabalho. Para a autora, a segmentação ocupacional, acarretada pela divisão sexual do trabalho, reflete a concentração do emprego feminino em um número reduzido de setores e postos de trabalho considerados tipicamente femininos. As mulheres são alocadas em postos de trabalho e em setores da economia que guardam semelhanças com o trabalho doméstico, que histórica e culturalmente, tem sido atribuído a elas (ABRAMO, 1996; KERGOAT, 1986; HIRATA, 1994 e 2002).

2.1 O processo de reestruturação da produção: a coexistência entre tradição e modernidade

Na empresa estudada, o processo de reestruturação da produção, ou implantação da fábrica racionalizada – denominação atribuída pela empresa após ter iniciado esse processo –, teve início em 1989. As mudanças implementadas ocorreram em três momentos, denominados “ondas”. A primeira onda compreende o Plano de Qualidade Total, fábrica racionalizada, empresa enxuta. A segunda onda consiste no *work-out*, processo criado por uma grande empresa do setor automobilístico localizada no Estado de São Paulo, que, a partir de 2000, constituiu uma aliança industrial com a empresa pesquisada. Este processo tem como finalidade desburocratizar a empresa, eliminar os trabalhos desnecessários e buscar excelência no atendimento ao cliente (Doc. 10). A terceira onda envolve as estratégias de terceirização [externalização de operações produtivas e/ou subcontratação de mão-de-obra pelas empresas industriais] da empresa” (Doc. 6, p. 141). As mudanças implantadas visavam, sobretudo,

“capacitar o grupo para operar no mercado mundial a partir de uma posição de força, impulsionado por sua capacidade de criar valor, sua determinação em alcançar excelência no mercado e satisfação do cliente, e por sua disposição em acelerar o processo de envolvimento e de aprimoramento profissional de seus empregados. A [empresa estudada] que queremos liderar no segundo século é uma empresa profundamente renovada, dinâmica, flexível e pronta

para aproveitar todas as possibilidades de crescimento” (Doc. 1, p. 03).

A fábrica pesquisada desenvolveu “um modelo híbrido, pois combina metodologias de produção fordistas com práticas do modelo japonês de produção aproveitando as características que mais se adaptavam à realidade da fábrica” (Francesca, líder). Carvalho (1996) e Neves (1996) constataram em suas pesquisas, na mesma empresa estudada, que a presença de metodologias do modelo fordista de produção ainda se faz presente na montadora, mesmo com a implantação da fábrica racionalizada. Segundo os autores, o trabalho nos setores operacionais (oficinas) mantém como características marcantes a fragmentação e a seriação combinadas, por exemplo, com o trabalho em time e controle da qualidade .

Nesse sentido, Leite (1994), quando realiza um balanço da bibliografia especializada sobre a questão da coexistência entre o modo fordista de produção e o processo de reestruturação produtiva, argumenta que a difusão das técnicas japonesas nas empresas brasileiras tem sido inquestionável. No entanto, a maior parte das empresas do país optou pela “modernização conservadora na qual as iniciativas de reorganização do trabalho tendiam a manter características importantes da organização taylorista/fordista do trabalho como a concentração do planejamento e concepção nas mãos dos técnicos e engenheiros e a centralização do trabalho individualizado e em tempos impostos” (LEITE, 1994, p. 42).

Na fábrica estudada, as inovações na base técnica da produção foram bastante restritas e pontuais, diferentemente do campo da organização e da gestão da força de trabalho, em que mudanças significativas foram implantadas. Isto quer dizer que “no que se refere à introdução de novas tecnologias, apesar de a fábrica possuir um parque moderno neste quesito, com a utilização de robôs, o nosso grande diferencial foi a implantação de um programa de qualidade” (Francesca, líder). Dessa forma, as novas formas de organização da empresa — do trabalho, da produção e da gestão dos recursos humanos — potencializam o uso das novas tecnologias. Assim, o modelo japonês de produção, com sua flexibilidade para atender às mudanças do mercado, assume a posição de fonte inspiradora das empresas em processo de modernização (ANTUNES, 1995), como é o caso da

Nessa mesma direção, Seginini (1998, p.135) constatou em sua pesquisa sobre as mulheres no trabalho bancário que “os estereótipos sexistas” que atribuem às mulheres maior capacidade de comunicação, solidariedade, habilidades verbais e de relações humanas, além da maior capacidade para atender aos clientes [internos e externos], são apreendidos pelo capital, visando ao aumento da produtividade. Dessa forma, em um contexto caracterizado pelas estratégias de racionalização do trabalho e aumento da produtividade, revela-se uma nova forma de utilização da força de trabalho feminina, uma vez que “vivenciar o espaço privado e as tarefas domésticas passa a ser não mais um fato limitador para a mulher, mas um elemento qualificador frente à possibilidade de ter adquirido socialmente habilidades requeridas para a realização do trabalho flexível” (SEGNINI, 1998, p. 174).

Na fábrica pesquisada, pôde-se perceber que os cargos de gerência e de lideranças ocupados por mulheres concentram-se nos setores administrativos, nas atividades de escritório, áreas consideradas feminizadas, tais como: os centros de qualificação e requalificação dos trabalhadores (Centro de Competências) e os setores ligados ao atendimento ao cliente interno e externo (recepção, setor de vendas, assistência social, etc). Hirata (2002), assim como Machado (1994), constatou a importância da atividade de escritório para o segundo e terceiro setores da economia no contexto da reestruturação da produção. Hirata (2002) acrescenta que houve um aumento do número de empregos nos setores administrativos e chama atenção para o fato de estes setores serem privilegiados em termos de fixação da força de trabalho feminina.

No entanto, a autora sugere que a concentração da mão-de-obra feminina nos setores administrativos ainda precisa ser mais bem esclarecida. Ficou evidente que as mulheres da fábrica estudada perceberam que nos setores administrativos estão as chances mais concretas de desenvolvimento profissional. Nas áreas administrativas, as competências femininas estão sendo reconhecidas e valorizadas pela empresa investigada, o que se reflete na grande presença da força de trabalho feminina e no número de cargos de gerência e de lideranças nos setores administrativos.

Antes do processo de implantação da fábrica racionalizada, a força de trabalho feminina estava concentrada nos setores administrativos, como secretárias, com auxiliares administrativos e recepcionistas, atividades que já ocupavam na fábrica desde sua instalação. No entanto, após a implantação da fábrica racionalizada, as mulheres tiveram acesso a cargos de gerência e de liderança, passando a ocupar outros cargos de destaque na organização da fábrica racionalizada, como nos setores responsáveis pelo treinamento e (re)qualificação do/a trabalhador/a, nas ocupações ligadas à engenharia (engenharia do produto, engenharia do produto montagem final, etc).

A visibilidade conquistada pelas mulheres nos setores administrativos da fábrica pesquisada pode ter sido propiciada pela introdução de novas tecnologias e de inovações organizacionais e gerenciais nos sistemas produtivos. A análise das entrevistas das trabalhadoras da fábrica pesquisa evidenciou que elas atribuem as conquistas femininas à implementação da fábrica racionalizada, como demonstra o depoimento de uma gerente: “Antes da implantação da fábrica racionalizada praticamente não havia mulheres ocupando cargos de gerência. Hoje, porém, o número de gerentes mulheres tem aumentado consideravelmente”. (Ana, gerente)

Essas mudanças passaram a demandar um novo tipo de trabalhador/a, mais adequado e/ou mais preparado para a atuação no contexto de constantes transformações, como maior capacidade de comunicação, visão global, raciocínio abstrato, domínio de várias linguagens (MACHADO, 1994). Neste contexto, ressalta-se aqui a hipótese de que as mulheres estejam respondendo de maneira mais eficiente e eficaz às demandas do mercado, ou, no caso deste trabalho, da empresa pesquisada.

É importante ressaltar que gerentes e líderes mulheres na fábrica estudada estão concentradas nas funções de *staff*, ou seja, em funções que assessoram as funções de linha (funções diretamente relacionadas aos objetivos da empresa: produção, direção, etc.). Esses cargos de gerência e liderança feminizados estão, de maneira geral, relacionados às atividades de consultoria, assessoramento, levantamento estatístico, etc. Chiavenato (2002, p. 75) afirma a existência de um “potencial conflitivo” entre as funções de linha e de *staff* nas grandes empresas. As

funções de *staff* possuem, segundo o autor, menor poder de decisão se comparadas às funções de linha, pois são consideradas funções de suporte.

Puppim (1994) afirma que a alocação da força de trabalho feminina nas funções de *staff* parece ser uma tendência em outras empresas brasileiras. Nessas empresas, as funções de especialistas, de assessoria e de pesquisa requerem intuição, comunicação e paciência, atributos social e historicamente atribuído às mulheres. Para a autora, é visível nas empresas uma “polarização entre os cargos técnicos x operacionais, há uma predominância feminina no primeiro pólo, havendo aí uma mediação (técnica) exercida pela mulher em relação aos titulares responsáveis pelas funções operacionais” (PUPPIM, 1994, p. 20).

Mesmo estando a força de trabalho feminina, na empresa investigada, concentrada nas áreas administrativas e a força de trabalho masculina nas áreas operacionais, a introdução de novas tecnologias e de inovações organizacionais e gerenciais teve implicações positivas para as mulheres. As trabalhadoras estão conquistando funções de comando (gerência, liderança e supervisão) e ocupações antes destinadas aos homens (áreas de Engenharia, Pesquisa, Desenvolvimento de Produtos, etc), mesmo nas linhas de produção. Para Le Doaré (1994, p. 5-6) “as respectivas condições de trabalho dos homens e das mulheres mudam de acordo com o contexto histórico, cultural, econômico, mas não se transformam, seguem obstinadamente a mesma linha de divisão dos espaços masculinos e femininos”.

Atualmente, na fábrica pesquisada, a força de trabalho feminina está presente na maioria dos setores. A mão-de-obra feminina com baixa ou média qualificação (ensino fundamental e ensino médio completo, respectivamente) continua alocada em funções de apoio e/ou de suporte, tais como secretárias, recepcionistas e auxiliares administrativos. Nesse sentido, é possível verificar que, com a introdução de novas tecnologias e de inovações organizacionais e gerenciais, as fronteiras que estabelecem a divisão sexual do trabalho estão se tornando mais flexíveis com relação à força de trabalho feminina mais qualificada.

Capítulo 4

O MODELO DE COMPETÊNCIA – A GESTÃO DA FORÇA DE TRABALHO SEGUNDO O SEXO

“A essência humana não é uma abstração inerente ao indivíduo singular. Em sua realidade, é o conjunto das relações sociais”. (Marx, Teses ad Feuerbach)

Nas empresas brasileiras, o modelo de competências se faz visível, principalmente, nos processos que envolvem a gestão de pessoas. Manifesta-se por meio das políticas de seleção, recrutamento, remuneração e desligamentos dos/as trabalhadores/as (DUTRA, 2002). O modelo de competências faz-se presente na empresa estudada, principalmente nas políticas de treinamento e desenvolvimento profissional, nas quais se percebe um aumento considerável de investimentos em programas de educação a distância, *e-learning* e em parcerias entre empresas e instituições educacionais com a finalidade de (re)qualificar e capacitar profissionais. Na empresa capitalista, tal modelo está frequentemente associado ao desenvolvimento humano e organizacional, no papel de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização (Dutra, 2002, p. 128-129).

Neste capítulo pretende-se analisar e discutir o modelo de competências implantado pela empresa pesquisada e seus possíveis impactos na divisão sexual do trabalho. O modelo de competências estará favorecendo a inserção da força de trabalho feminina em ocupações consideradas masculinas? Estariam tais

mudanças possibilitando novos horizontes para as mulheres no mundo do trabalho ou elas em nada modificam as divisões sexuais do trabalho produzidas historicamente? Existem competências diferenciadas para homens e mulheres? Elas são colocadas em prática pelos sujeitos? Esses são alguns dos questionamentos a serem discutidos neste capítulo.

A proposta deste capítulo é, portanto, problematizar a questão da adoção do modelo de competências pela empresa pesquisada e suas implicações segundo o sexo da força de trabalho. Defende-se aqui o argumento de que as mulheres estão adquirindo, desenvolvendo e/ou aperfeiçoando as competências desejadas, reconhecidas e valorizadas pela fábrica pesquisada, de maneira a conquistar funções de comando na empresa, bem como a inserção em ocupações tradicionalmente consideradas masculinas. Além disso, apontam-se as estratégias desenvolvidas pelas trabalhadoras da fábrica estudada para competir em situação de igualdade com os trabalhadores do sexo masculino.

4.1 A “Gestão do Conhecimento”: a relação entre o “saber-ser” e o “saber-fazer”

O principal elemento do processo de mudança na fábrica estudada foi a implantação da fábrica racionalizada, cujo marco foi a adoção do programa de qualidade total. O processo de reestruturação da fábrica pesquisada, conforme divulga em vários de seus documentos (Doc. 1, p.3; p. 154; Doc. 5, p. 26 e Doc. 6, p. 161), visa, sobretudo, garantir competitividade, dinamismo, qualidade dos produtos e serviços, revisão de objetivos e processos, redução de custos operacionais, flexibilidade e integração de todos os setores da fábrica. Para que a fábrica investigada conseguisse atingir seus objetivos, apenas a introdução de inovações tecnológicas, organizacionais e gerenciais não era suficiente. Era necessário “rever as políticas de recursos humanos da fábrica, atualizá-las, enfim, colocar em prática um novo modelo de gestão de pessoas”. Por isso, “a partir de 1996 a fábrica adotou o modelo de competências, denominado ‘Gestão do Conhecimento’ (Francesca, líder).

O modelo de competências adotado pela fábrica pesquisada consiste em um modelo híbrido, pois “o modelo de competências veio da matriz e foi adaptado às necessidades da empresa e de seus funcionários no Brasil. O nosso modelo está baseado nas metodologias da Organização Internacional do Trabalho³⁷ (OIT) e em experiências de alguns países europeus³⁸ (Francesca, líder). O conceito de competências para a fábrica pesquisada é, conforme sintetiza uma entrevistada,

“a capacidade de não apenas deter o conhecimento, mas de saber aplicá-lo, principalmente, diante de um problema, de mostrar-se mobilizado e engajado para com os objetivos da empresa. É a capacidade que cada indivíduo possui de buscar sempre a superação de suas deficiências tendo em vista um objetivo”. (Francesca, líder)

O conceito de competências divulgado na fábrica estudada estabelece uma estreita relação entre o “saber-fazer”, saber que o/a trabalhador/a adquire nos processos de trabalho de forma individualizada e que carrega consigo mesmo mudando de lugar, e o “saber-ser”, que se refere à subjetividade do/a trabalhador/a e se constitui na organização/mobilização dos saberes, de modo que se possa relacioná-los e fazer um bom uso deles. A dimensão do saber-ser se constitui em uma das mais importantes noções³⁹ que integram a lógica de competência. Este fato demonstra a importância do *savoir-faire* e do “saber-ser”

³⁷ A metodologia sugerida pela OIT consiste em três momentos: no primeiro, é feita uma descrição de todas as ocupações da empresa, incluindo todas as atividades necessárias ao desempenho de cada ocupação; No segundo, cada atividade, ou grupos de atividades semelhantes, recebe um verbo de ação correspondente à atividade que será efetuada; e no terceiro, são estabelecidos os níveis de complexidade das competências estabelecidas no passo anterior. Estes níveis correspondem a uma escala de acompanhamento profissional, que será medido mediante avaliação individual de desempenho e define também os níveis salariais (OIT – metodologias de competências, disponível em: < <http://www.cinterfor.org.uy>> acesso em acesso em 05/06/04).

³⁸ Como o sistema de certificação de competências do Reino Unido (Doc. 10). Esse sistema tem forte orientação behaviorista, uma vez que baseia-se em competências pré-determinadas. Tal sistema visa, sobretudo, a definição de competência que incorpora a atitude de transferir habilidades e conhecimentos para as atividades de trabalho (BRÍGIDO, 1999).

³⁹ As noções que integram a lógica de competências são: a) o “saber” – esta noção envolve as dimensões práticas, técnicas e científicas adquiridas formalmente ou por meio da experiência profissional; b) o “saber-fazer” – implica a capacidade de transpor conhecimentos para: tomadas de decisões, resolução de problemas e enfrentamento de situações novas; e c) o “saber-ser” que inclui traços de personalidade e caráter adequados aos comportamentos requeridos nas relações sociais e de trabalho, tais como: engajamento, responsabilidade, disponibilidade para inovação e mudança, assimilação de novos valores de qualidade produtividade e competitividade, etc (STROOBANTS, 1997; INVERNIZZI, 2000).

dos/as trabalhadores/as para a empresa, bem como a mobilização e o engajamento do/a trabalhador/a para com os objetivos da empresa. Esse conhecimento informal e, até mesmo, clandestino, bem como a capacidade de mobilizá-lo sempre que uma situação inesperada acontecer, passam a ser elementos decisivos nas atividades de produção.

Machado (1996, p. 22) afirma que, no contexto da reestruturação da produção, “a noção de qualificação apoiada entre o saber, responsabilidade, carreira, salário, estaria se arrefecendo em favor da noção de competência, sustentada por outros valores qualitativos como colaboração, engajamento”. A noção de competência, por sua vez, individualiza o desenvolvimento profissional do/a trabalhador/a, a sua remuneração e a responsabilidade pelo desempenho adequado das atividades que lhe são conferidas.

Além disso, a lógica de competências relaciona a classificação das ocupações a padrões de desempenho e a meios para o alcance de resultados e se apresenta independente das especificidades da divisão técnica (FIDALGO, 1999). O apelo à individualidade do/a trabalhador/a na empresa estudada visa, sobretudo, a assimilação de novos valores de qualidade, produtividade e competitividade, conforme consta em vários documentos institucionais (Doc.3, p. 23; Doc. 5, p. 17, Doc. 4, p. 09).

A gestão do conhecimento (nome dado ao modelo de competência implementado na fábrica estudada) parece um nome bastante adequado, uma vez que a empresa pesquisada espera com a implantação deste modelo de competências se apropriar do conhecimento dos/as trabalhadores/as para maximizar a produção. No contexto de intensas transformações no âmbito da gestão do trabalho, a gestão do conhecimento é considerada como um elemento de extrema importância de diferenciação e de especialização das empresas, de racionalização dos custos de produção e considerada capaz de garantir uma vantagem comparativa para as organizações que a desenvolvem (MACHADO, 2000). O modelo de competências adotado pela empresa pesquisada prevê três grandes grupos de competências para qualquer ocupação: “competências

técnicas”, aquelas requeridas para o desempenho das atividades de uma ocupação (ex: ser capaz de identificar os diversos tipos de máquinas e suas funções); “competências comportamentais” (competências pessoais), criatividade, competitividade, autonomia e responsabilidade; e “competências organizacionais”, aquelas importantes para a gestão da empresa, como: “capacidade de trabalhar em grupo, de ser flexível, de participar, etc”. Conforme registra, Francesca, essas são as competências mais valorizadas pela empresa estudada.

“São três grandes grupos de competências: técnicas, comportamentais e/ou pessoais e organizacionais. As de maior peso são as competências pessoais. A capacidade de trabalhar em grupo, de ser flexível, de participar de programas de qualquer ordem implantados pela empresa, de mostrar-se engajado com os objetivos e metas da empresa, e outras”.(Francesca, líder)

As competências técnicas requeridas para cada ocupação existente na fábrica constam no “Dicionário de Competências” (1999). Este dicionário contém as atividades desempenhadas em cada ocupação, as competências necessárias para a realização das atividades e os níveis de complexidade de cada ocupação.

O modelo de competências adotado pela fábrica pesquisada transfere para o indivíduo a responsabilidade pela aquisição de novos conhecimentos e pela superação de suas falhas e/ou deficiências, além de fazer com que ele se mostre envolvido com os objetivos da empresa. Dessa forma, a individualização imposta pelo modelo de competências se contrapõe à qualificação, que consiste em uma relação social (de classe, de gênero, de etnia) estabelecida nos processos produtivos. De acordo com Segnini (1998, p. 56), “a qualificação enquanto relação social deve ser permanentemente considerada em sua relação dialética, a saber, o controle do capital e a resistência e subjetividade dos trabalhadores”.

Com relação à individualização imposta pelo modelo de competências adotado pela fábrica investigada, Aranha (2000, p. 246) afirma que “a própria utilização do modelo de competências exemplifica largamente esse processo de individualização da aprendizagem, valorização do conhecimento funcional, o saber-ser que direciona o saber-fazer, à própria responsabilidade pela

manutenção do emprego”. Devido a individualização dos processos de desenvolvimento profissional, dos mecanismos de promoção e da avaliação de desempenho característico do modelo de competências, não foi possível encontrar evidências de uma correlata discriminação salarial em relação às atividades das trabalhadoras da fábrica. A desigualdade salarial entre homens e mulheres é considerada para alguns autores, entre eles Kergoat (1986), Hirata (2002) e Araújo (2002), como uma das características mais importantes da divisão sexual do trabalho.

Um dos mecanismos de controle adotado pela empresa estudada com a implantação da gestão do conhecimento foi a avaliação de competências ou avaliação do desenvolvimento profissional. Na fábrica estudada, a avaliação de competências é realizada da seguinte forma:

“A avaliação de competências é feita pelo próprio funcionário (autoavaliação). Nela o funcionário deve reconhecer suas deficiências, apontar soluções e deixar claro seu plano de desenvolvimento profissional na fábrica. A chefia imediata do funcionário também faz uma avaliação do desempenho dele. Por último temos o que se chama de um comitê. Esse comitê, além do funcionário e da chefia imediata, é composto, também, pela chefia do setor, pela gerência e por um profissional do Rh. Desse comitê sai a avaliação de desempenho do funcionário e o seu plano de desenvolvimento profissional para os próximos dois anos ou mesmo antes se for necessário” (Francesca, líder).

È evidente, então, o controle que o modelo de competências impõe aos/às trabalhadores/as, individualizado, pois recai sobre cada trabalhador/a, o qual, além de reconhecer suas deficiências, propõe formas de solucioná-las. Além disso, o/a trabalhador/a se compromete a solucionar seus problemas e tem uma trajetória profissional a ser seguida nos dois anos seguintes. No modelo de competências adotado pela empresa investigada, o/a trabalhador/a e as performances esperadas passam a ser confrontadas, e a negociação por uma carreira e salário passa a ser individualizada. Dessa forma, a avaliação de desenvolvimento profissional utilizada pela fábrica estudada consiste em testes de

validação permanente da sua adequação do/a trabalhador/a às funções de trabalho e às exigências de mobilidade e flexibilidade funcionais (FIDALGO, 1999).

O processo de avaliação de competências adotado pela fábrica pesquisada, ao instituir um comitê para avaliar com o/a trabalhador/a o desenvolvimento profissional, pretende reduzir ao mínimo a subjetividade intrínseca a esse processo, fato que também foi observado por Aranha (2000). A avaliação de competências da fábrica investigada consiste no reconhecimento e premiação dos/as funcionários/as da empresa que realizaram satisfatoriamente suas atividades ou que superaram as expectativas da empresa. Assim, “o que pode estar submetido à prova é a reatualização da seleção meritocrática pela institucionalização de um padrão de engajamento no trabalho” (MACHADO, 1998, p. 84).

Cabe ressaltar que a lógica de competências se refere ao/a trabalhador/a, especificamente, que definem sua trajetória profissional de acordo com as condições com as quais são defrontados. Assim, “estabelecer padrões de avaliação é algo extremamente complexo e volátil, pois estes se referem a posturas e manifestações individuais e que dependem das formas como são interpretados” (FIDALGO, 2003).

Alguns autores, como Machado (1999), Fidalgo (1999), Frigotto (1991) e Gentili (1998), consideram que a adoção do modelo de competência recoloca em cena a questão da empregabilidade,⁴⁰ que também se traduz em uma forma de controle por transferir para o/a trabalhador/a a responsabilidade pela manutenção do emprego. Este termo diz respeito às condições subjetivas de inserção e permanência do/a trabalhador/a no mercado de trabalho, bem como ao poder de barganha de sua capacidade de trabalho (FIDALGO; MACHADO, 2000).

⁴⁰ O termo empregabilidade teve sua origem na teoria do capital humano. Esta teoria foi proposta por Theodoro Schultz nos anos 50. Como pressuposto básico está o fato de considerar a educação como o elemento capaz de potencializar a capacidade de trabalho e como fator decisivo para o desenvolvimento econômico (FRIGOTTO, 1998).

Machado (1998) argumenta que a gestão da força de trabalho adota um conjunto de processos de conformação de decisões, atitudes, valores e critérios baseados na subjetividade do/a trabalhador/a para contratar, demitir, promover, premiar assalariados etc. Para a autora, o modelo de competências faz a representação de um conjunto de práticas sociais que tem definido o modo por meio do qual as empresas e o mercado de trabalho têm feito a gestão da força de trabalho. Nesse sentido, a força do apelo às competências do/a trabalhador/a traduzem as “exigências altamente seletivas impostas pelo mercado à força de trabalho” (MACHADO, 1998, p. 82).

Os dados aqui analisados indicam os elementos apontados por Fleury (1996) quando afirma que muitas empresas que adotam o modelo de competências lidam com uma séria contradição: embora necessitem como nunca do conhecimento, da criatividade e do envolvimento dos/as trabalhadores/as para com os objetivos da empresa e da sensibilidade dos/as colaboradores/as, tendem, no cotidiano, a estimular o acirramento da competição entre as pessoas, intensificar o ritmo de trabalho e pressionar as relações entre o desempenho e os resultados. Na fábrica investigada a introdução de novas tecnologias e de inovações organizacionais e gerenciais passou a requerer um novo perfil profissional capaz de acompanhar as inovações tecnológicas, de cooperar e de adaptar-se aos interesses da empresa (Doc. 1; Doc. 3 e Doc. 6).

A implantação do modelo de competência na fábrica investigada pressupõe a integração do/a trabalhador/a aos interesses da empresa de maximização da produtividade, da qualidade e da competitividade. A ênfase dada à introjeção de valores empresariais e mudança comportamental indica a necessidade do capital de manter o controle sobre os/as trabalhadores/as. Dessa forma, é importante perguntar: O modelo de competências adotado pela empresa pesquisada estará favorecendo a inserção da força de trabalho feminina em ocupações consideradas masculinas? Estariam tais mudanças possibilitando novos horizontes para as mulheres no mundo do trabalho ou elas em nada modificam as divisões sexuais do trabalho produzidas historicamente? É isso que se passa a discutir.

4.1 Novas possibilidades? – O olhar das trabalhadoras sobre o modelo de competências

Para as trabalhadoras entrevistadas, a adoção e implantação da “Gestão do Conhecimento” (competências) pela fábrica estudada para a gestão dos recursos humanos contribuiu para a inserção das mulheres em profissões ditas masculinas (ex: engenharia do produto) e em cargos de chefia (ex: gerência). Acreditam também que com a implantação do modelo de competências os critérios de seleção e admissão estão mais transparentes. Sobre isso, uma gerente diz:

“Com a gestão do conhecimento, os critérios de seleção e admissão estão mais transparentes. A gente sabe o que a empresa espera do profissional que pretende ocupar determinada função, antes esses critérios não estavam claros”. Com a gestão do conhecimento ficamos sabendo os motivos pelos quais não fomos selecionadas para determinadas funções. O RH te fala o que falta para que você atenda o perfil do cargo⁴¹ para determinada ocupação”. (Ana, gerente)

As mulheres também reconhecerem a existência, na fábrica estudada, de situações discriminatórias e/ou condições de desvantagens das mulheres com relação aos homens na fábrica investigada. Elas também afirmam que, com a “Gestão do Conhecimento” há uma maior transparência nos critérios de seleção e que essa transparência nos critérios de seleção estariam contribuindo para que as desigualdades e discriminações com relação às mulheres diminuíssem. Conforme registra uma entrevistada:

“Acredito que com a gestão do conhecimento as coisas ficaram mais claras, principalmente para as mulheres. Hoje eu sei porque não tive sucesso ao pleitear uma certa ocupação de maior nível hierárquico na empresa, antes nenhuma explicação era dada. Na Gestão do Conhecimento, quando há uma vaga⁴² de maior nível hierárquico e eu

⁴¹ Perfil do cargo diz respeito às qualificações técnicas e sociais requeridas para o desempenho de determinada ocupação, acrescidas do envolvimento individual do/a trabalhador/a (SEGNINI, 1998).

⁴² É importante ressaltar que a fábrica pesquisada utiliza, principalmente, as seguintes formas de recrutamento e seleção de trabalhadores/as: a) indicação por parte de trabalhadores/as da fábrica investigada – consiste na apresentação de um/a trabalhador/a da fábrica de um/a candidato/a que

quero me candidatar a esta vaga, eles [chefia e funcionários/as do RH] me falam o que falta e **eu corro atrás para não perder a próxima oportunidade**⁴³. Quando fui selecionada para disputar o cargo que ocupo, **eu sabia que tinha chance**, pois sabia quais as competências eram requeridas e o que era esperado do profissional que iria ocupar esse cargo. Disputei esse cargo com vários candidatos homens, mas eu estava mais adequada às necessidades da função e consegui o cargo” (Lúcia, engenheira)

A avaliação de desenvolvimento profissional também é considerada pelas trabalhadoras da fábrica estudada uma ferramenta importante da gestão do conhecimento, na medida que torna possível estabelecer metas e objetivos de desenvolvimento profissional a ser alcançado a curto e médio prazo. Dessa forma, elas poderiam se preparar melhor para a conquista de um cargo de nível hierárquico mais alto na empresa. O depoimento a seguir aponta a necessidade das trabalhadoras da fábrica investigada em planejar sua carreira, de maneira a orientar os investimentos futuros em educação, principalmente:

“A avaliação de desenvolvimento profissional é uma das melhores coisas da gestão do conhecimento. Através dela eu **planejo a minha vida profissional**⁴⁴ na fábrica. **Estabeleço qual a direção que quero seguir**, o tempo necessário para alcançar o que desejo e as opções que a fábrica oferece”. (Cláudia, tecnóloga)

Os depoimentos das trabalhadoras mostram que as mulheres estão procurando desenvolver as competências requeridas pela gestão do trabalho e pela empresa estudada que tradicionalmente têm sido atribuídas aos homens, como: competitividade, criatividade e autonomia. Para as mulheres entrevistadas, a aquisição dessas competências constitui estratégias para a inserção em

deseja trabalhar na empresa. Essa apresentação é feita por meio de uma carta, que deve ser anexada ao currículo do/a interessado/a a trabalhar na fábrica investigada, que alimentará o banco de dados da empresa; e b) recrutamento interno – com a Gestão do Conhecimento, este é um dos procedimentos mais utilizados pela fábrica estudada, pois “garante novas chances para os profissionais da fábrica” (Doc. 6, p. 14). Para otimizar o processo de recrutamento interno, que era feito por meio de cartazes afixados nos restaurantes da fábrica, foi criado o *Job Posting*, que é um jornal eletrônico que disponibiliza os cargos em aberto na empresa pesquisada e os pré-requisitos necessários a cada um deles.

⁴³ Grifo nosso.

⁴⁴ Grifo nosso.

ocupações de maior prestígio na fábrica pesquisada, para o desenvolvimento profissional (carreira) e a diminuição das desigualdades entre homens e mulheres no ingresso e permanência no emprego.

No entanto, a transparência e a clareza dos critérios de seleção que as trabalhadoras mencionam não são suficientes para permitir, por exemplo, a inserção das mulheres nos cargos de direção da empresa estudada (Doc. 8, p. 3-4; Doc. 9, p. 4; Doc. 23). Esse fato demonstra a existência, mesmo com a implantação do modelo de competências, de mecanismos que regulam e limitam o acesso das mulheres a determinadas ocupações na fábrica investigada, apesar de ser divulgado o contrário. A ausência das mulheres nos cargos de direção da empresa está relacionada à existência de características diferenciadas entre mulheres e homens; ou seja, as ações de homens e mulheres “são compreendidas dentro de um quadro que está repleto de mitos e fantasias em torno da diferença sexual” (WALKERDINE, 1995, p. 217). Assim, mesmo divulgando transparência e clareza nos critérios de seleção e ainda que as entrevistadas considerem que o modelo de competência implementado auxiliou no processo de inserção das mulheres em cargos antes ocupados por homens, é possível constatar que fantasias em torno de funções que devem ser exercidas por homens e mulheres continuam sendo reproduzidas.

Na empresa estudada, as trabalhadoras entrevistadas reconhecem a existência de competências diferenciadas para homens e mulheres. Para elas, no que se refere às competências técnicas, não há diferença de sexos. Homens e mulheres podem adquiri-las por meio da aquisição de aprendizagem formal, treinamento e pelas experiências profissionais. No entanto, em relação às competências comportamentais, as trabalhadoras atribuem diferentes competências comportamentais entre homens e mulheres, conforme evidencia Cláudia, em seu depoimento:

“Sim, é claro que existem competências diferentes para homens e mulheres. Com relação às competências técnicas, acho que não há diferenças. Essas competências a gente aprende por meio de treinamentos, na faculdade, etc. Já as competências comportamentais, estas sim são diferentes. Não estou dizendo que homens e mulheres não possam adquirir estas competências por meio de treinamentos ou por observação, etc. O que eu quero dizer é que essas competências são naturais nos homens e nas mulheres. Por exemplo: nós mulheres somos mais pacientes, mais sensíveis. Os homens são mais impulsivos, mais explosivos, mais agressivos” (Cláudia, tecnóloga).

É interessante perceber que as trabalhadoras entrevistadas têm a percepção das competências comportamentais como naturais, e não como uma construção sócio-histórica. Nesse sentido, Hirata (2002, p. 260) constatou que “o velho debate natureza/cultura não é vivenciado existencialmente do mesmo modo, no caso do sujeito em constante transformação ser homem ou mulher”. A autora acrescenta que, de certa forma, as mulheres se negam como sujeitos e desvalorizam seus conhecimentos e suas experiências. Ao contrário do que afirma Hirata (2002), as trabalhadoras da empresa investigada reconhecem a existência de competências comportamentais diferenciadas para homens e mulheres e percebem que, de certa forma, essas competências estão sendo valorizadas pela empresa, o que só veio a acontecer com a implantação da fábrica racionalizada. As trabalhadoras entrevistadas consideram que não se negam como mulheres e muito menos desvalorizam as competências social, cultural e historicamente atribuída a elas. As conquistas das mulheres na empresa investigada estão relacionadas, principalmente, a essas competências construídas nas relações sociais e atribuídas às mulheres.

A naturalização das competências femininas e a dicotomia homem/mulher são recorrentes na fala das mulheres e dos homens entrevistados. As diferenças entre homens e mulheres, construídas social, cultural e historicamente, envolvem uma relação entre “poder e domínio que não tem nada a ver com a natureza” (WALKERDINE, 1995, p. 220). Essas diferenças são perpetuadas pelas práticas sociais. Para a autora, as práticas precisam ser analisadas “como discursivas e

específicas, para entender seu papel de produção de sujeitos no seu interior” (WALKERDINE, p. 224). Nas sociedades, de maneira geral, impera a idéia de que falta algo às mulheres quando comparada aos homens. A idéia de carência está associada às mulheres, e não aos homens. Dessa forma, “os comportamentos não são ‘lidos’ de uma forma equivalente. O que é lido como natural na masculinidade pode ser lido como não natural e ameaçador na feminilidade” (WALKERDINE, 1995, p. 217).

Essa idéia de carência é clara na fala de Lucia: “[...] eles me falam o que falta e eu corro atrás para não perder a próxima oportunidade”. Para walkerdine (1995); quando uma mulher demonstra possuir ou ter adquirido as características masculinas, como autonomia, independência, competitividade, etc, elas são punidas. Entretanto, é importante registrar que na empresa pesquisada as mulheres que conseguem associar competências consideradas “masculinas e femininas” são valorizadas pela empresa, conforme registra Lúcia: “Disputei esse cargo com vários candidatos homens, mas eu estava mais adequada às necessidades da função e consegui o cargo”. (Lúcia, engenheira)

De fato, as transformações ocorridas na fábrica pesquisada alteraram os processos, a organização e as ferramentas de trabalho (Harvey, 1992). Além disso, alteraram também o perfil e o modo de vida de seus /suas trabalhadores/as. Novas competências passaram a ser exigidas aos/às trabalhadores/as da empresa estudada e outras foram re-significadas, sendo valorizadas no contexto da reestruturação da produção: capacidade de trabalhar em grupo, de delegar tarefas, de desempenhar várias tarefas, de ser flexível e de desempenhar funções negociação, relações humanas, domínio de várias linguagens, responsabilidade, organização, intuição, sensibilidade, visão global, etc.

Muitas dessas competências são social, cultural e historicamente atribuídas às mulheres. Por meio das análises dos depoimentos dessas trabalhadoras, é perceptível a utilização dessas competências pelas trabalhadoras como estratégias de desenvolvimento profissional para a inserção em ocupações com

maior exigência qualificacional (ocupações tradicionalmente destinadas aos homens) e em ocupações de maior nível hierárquico.

Para as trabalhadoras entrevistadas, as competências comportamentais diferenciadas para homens e mulheres estão propiciando às mulheres a inserção em postos de comando, tais como cargos de liderança, supervisão, chefias intermediárias e gerência. Isso ocorre porque algumas competências femininas – ou seja, competências social e historicamente atribuídas às mulheres, tais como visão global, intuição, comunicabilidade e comprometimento – estão sendo requeridas para a atuação nesses cargos, conforme diz uma entrevistada:

“A mulher tem uma visão global do trabalho. Ela, também, se preocupa com o profissional que está sob sua responsabilidade. A mulher tem uma sensibilidade maior que os homens, isso faz com ela tenha uma habilidade maior em lidar com os seus subordinados, como também ela tem uma habilidade maior nas negociações do que os homens”. (Ana, gerente)

A análise dos depoimentos das trabalhadoras evidencia que elas relacionam a ascensão hierárquica das mulheres na fábrica pesquisada como dedicação pessoal ao trabalho. Com relação a essa questão, uma trabalhadora entrevistada afirma:

“As mulheres são mais dedicadas ao trabalho do que os homens. Eu acho que a gente se preocupa mais em fazer um trabalho bem feito, em cumprir os prazos estabelecidos e em resolver os problemas que aparecem da melhor forma possível”. (Lúcia, engenheira)

A capacidade das mulheres de se adaptarem com maior facilidade às mudanças também aparece nos depoimentos das trabalhadoras como um dos fatores responsáveis pela inserção das mulheres em postos de comando na empresa estudada, conforme registra uma gerente entrevistada:

“As mulheres se adaptam melhor às mudanças. Para nós é mais fácil aceitar as novas normas, os novos processos de trabalho, enfim as mudanças pelas quais a empresa passou para que fosse implantada a fábrica racionalizada”.

(Ana, gerente)

Essa capacidade de adaptação e de maior dedicação das mulheres ao trabalho são competências adquiridas pelas mulheres no desempenho das atividades domésticas. Essas competências estão, portanto, possibilitando às trabalhadoras da fábrica estudada melhores oportunidades profissionais. Com relação à ascensão das mulheres a ocupações de maior nível hierárquico, Puppim (1994, p. 25) afirma que as mulheres demonstram uma preocupação exagerada com o desempenho profissional. Existe um “esforço delas em demonstrar um diferencial de desempenho com relação aos homens, exigência que parece estar posto no nível das expectativas sociais”.

Doniol-Shaw⁴⁵ (1993) afirma que a maior dedicação da mulher ao trabalho e sua maior capacidade de adaptação estão relacionadas tanto ao conhecimento e/ou vivência das desigualdades que existe no mundo do trabalho com relação às mulheres como à vontade de deixar de realizar as atividades repetitivas, monótonas e desqualificadas que tradicionalmente têm sido destinadas às mulheres. Assim, as novas exigências do trabalho flexível e polivalente encontram na força de trabalho feminina uma disposição maior do que a dos homens para a aquisição de competências que estão sendo requeridas pela nova gestão do trabalho, de modo que as experiências adquiridas pelas trabalhadoras por meio da vivência cotidiana de vários papéis sociais de mulher, mãe, esposa e profissional têm propiciado a elas o desenvolvimento da capacidade de adaptação às mudanças que estão ocorrendo na fábrica.

Os homens também reconhecem a existência de competências comportamentais diferenciadas para homens e mulheres. Eles atribuem essas diferenças à inserção das mulheres em ocupações de nível hierárquico mais alto na empresa estudada. Ao mesmo tempo, os trabalhadores justificam pelo mesmo motivo a não

⁴⁵ DONIOL-SHAW, 1993 *apud* SEGNINI 1998, p. 183.

inserção das mulheres em determinadas ocupações na fábrica estudada. Como relata um trabalhador entrevistado,

“as mulheres e os homens possuem competências diferentes porque são diferentes. A mulher quando no comando, ela é mais paciente, mais compreensiva, ela ouve mais. Já quando os homens estão no comando, eles são impulsivos, agressivos. Acho que essas competências podem favorecer os homens”. (Adalberto, líder)

De fato, à medida que novas tecnologias e inovações organizacionais e gerenciais passaram a difundir-se na produção, novas exigências – capacidade individual de relacionar conhecimentos necessários ao desempenho no trabalho, trabalho em equipe, habilidade de se comunicar, de ser responsável, de mobilizar-se para com os objetivos da empresa, “enfim, não só de um conjunto de conhecimentos transmitidos pela escola e pela empresa, mas também de um conjunto de habilidades e características natas ou adquiridas no desempenho de diferentes papéis sociais é que vão delinear os contornos da competência requerida para o exercício da função” (SEGININI, 1998, p. 172), passaram a ser requeridas, pela gestão do trabalho, aos/às trabalhadores/as. Sobre isso, Araújo afirma:

“É claro também que ‘qualidades pessoais’ adequadas ao trabalho sempre existiram, pode-se dizer que a cada modo específico de produzir existiu um modo apropriado de se colar frente a ele. O que diferencia a atual situação é a importância que ganha as novas ‘características pessoais’ solicitadas aos trabalhadores. Mas mesmo entre aquelas características já antes solicitadas aos trabalhadores, houve um redimensionamento, sendo que hoje elas são vistas de outra forma e tendo outra funcionalidade” (ARAÚJO, 1999, p.19-29).

Na fábrica investigada, as inovações tecnológicas e as novas formas de organização do trabalho estão propiciando o reconhecimento e a valorização das competências socialmente atribuídas às mulheres, tais como: habilidades verbais, relações humanas, adaptabilidade, comprometimento e sensibilidade. Essas competências estão sendo utilizadas pelas trabalhadoras como estratégias de desenvolvimento profissional. No entanto, faz-se necessário ressaltar que na

fábrica investigada a profissionalização de trabalhadores e trabalhadoras está carregada de um viés sexista (HIRATA, 2002; SOUZA LOBO, 1991), havendo ainda ocupações que não se encontram ao alcance das mulheres, como aquelas de direção.

Capítulo 5

AS MULHERES TRABALHADORAS – ENTRE A CARREIRA E A FAMÍLIA

“Será que já não vi
De modo impessoal
E em tempo diferente
Um dia estranhamente igual
Dias iguais
— Avareza de Deus
Passando indiferentes
Por estranhos olhos meus” (Chico Buarque)

Episódio 1

Estou no Centro de Competências da empresa estudada⁴⁶ analisando documentos institucionais disponibilizados pela fábrica investigada. É intervalo do treinamento de gerentes e lideranças. É interessante perceber como este momento de descanso é aproveitado de maneira diferente por homens e mulheres. Enquanto os homens conversam sobre o curso e lancham, as mulheres estão ao celular ligando para casa, em geral querem saber: se o filho já chegou do inglês, se os filhos fizeram o dever de casa, se a nova empregada está se adaptando ao ritmo da casa, etc. O intervalo acaba e todos retornam ao curso.
(Diário de campo, 14/4/2004).

A opção por pesquisar a relação entre o processo de reestruturação da produção baseado no modelo de competência e a divisão sexual do trabalho não

⁴⁶ O Centro de Competências da fábrica estudada consiste em um espaço de pesquisa, formação e autoformação destinado a todos/as trabalhadores/as da fábrica. Funciona das 7h horas às 22h30. A lógica do centro é que o profissional aprenda sozinho utilizando “modernos recursos da tecnologia como computador, tv e videoconferência” (Doc. 07, p. 02). Neste centro também são ministrados treinamentos para os/as funcionários/as da fábrica pesquisada.

pretendeu incluir a esfera da reprodução que compreende a produção e a criação de condições pelas quais ela pode continuar. A separação entre produção, ou seja, produção de mercadorias, baseada nas relações sociais antagonistas entre o capital e o trabalho e as relações sociais de reprodução está baseada no desenvolvimento do trabalho assalariado, nas relações sociais a ele relacionados e no conjunto de atividades que concorrem para a reprodução social dos indivíduos. A separação entre produção e reprodução apóia-se nas transformações da família e na emergência de uma nova forma de divisão do trabalho entre os sexos, na qual as mulheres seriam definidas prioritariamente pelo seu lugar no seio da família e sua destinação ao trabalho doméstico (esfera privada); e os homens, pelo lugar que ocupam no seio da produção mercantil, do trabalho assalariado, do mundo político, etc (esfera do público). Este capítulo aborda as implicações da vinculação das mulheres à esfera da reprodução sobre o trabalho desempenhado por elas na produção. Ou seja, discute-se a relação entre a carreira e a família para as trabalhadoras da fábrica investigada, a partir da vinculação da mulher à família e ao trabalho doméstico, mostrando essa interferência nas escolhas profissionais, nas estratégias de empregabilidade e no desenvolvimento profissional, uma vez que as mulheres continuam sendo as principais responsáveis pelas atividades domésticas e pelos cuidados com os filhos e demais familiares, o que representa uma sobrecarga quando tem que desempenhar uma atividade econômica.

Além disso, aborda-se a questão da existência de conflitos nos depoimentos das trabalhadoras. Articular, no seio da divisão sexual do trabalho, esfera produtiva e esfera reprodutiva, “é para mim da ordem da necessidade”, uma vez que existem vínculos indissolúveis “entre sistema produtivo e estruturas familiares” e “entre trabalho assalariado e trabalho doméstico” (HIRATA, 1986, p. 64). Por meio da articulação entre as esferas pública e privada, é possível analisar os elementos subjetivos dos trabalhadores e das trabalhadoras sobre sua qualificação, inserção, permanência e desenvolvimento profissional na gestão do trabalho como um processo construído social, cultural e historicamente. É importante ressaltar que subjetividade é entendida aqui como a representação que o indivíduo faz de sua relação com suas condições de existência e de sua relação consigo e com o outro; ou seja, a forma pela qual ele se apresenta nas relações sociais que estabelece

além das interações, sensações, percepções e sentimentos que o indivíduo expressa em suas ações, na sua história pessoal e nos sentidos que atribui a elas (SANTOS, 1997).

5.1 Mulher trabalhadora e estrutura familiar: as trajetórias profissionais femininas na fábrica investigada

Durante o período de observação, nas de conversas informais com os/as funcionários/as e nos depoimentos das trabalhadoras, constatou-se que grande parte da força de trabalho feminina da fábrica pesquisada possui o ensino superior completo. Ali encontram-se psicólogas, pedagogas, assistentes sociais, sociólogas, secretárias, enfermeiras, médicas, etc. Observa-se que as áreas de concentração das mulheres na empresa estudada são as das ciências humanas e de saúde, consideradas femininas por manter semelhanças com as atividades desenvolvidas pelas mulheres na esfera privada e no desempenho do trabalho doméstico (LAVINAS 1997; HIRATA, 1986).

A vinculação da mulher à família e ao trabalho doméstico direciona, portanto, a escolha profissional de grande parte das trabalhadoras da fábrica. As formações diferenciadas para as tarefas reprodutivas e produtivas encontram-se na própria base das estruturas familiares das sociedades ocidentais. A vinculação das mulheres à esfera privada e os homens à esfera pública estabelece para ambos papéis sociais condizentes com os sexos, construídos socialmente, transmitidos e reforçados pelas instituições sociais: família, escola, o mundo do trabalho, etc (COMBES; HAICAULT, 1986, p.27-28). Dessa forma, a maioria das mulheres internalizam essa norma social e adota maneiras e interesses considerados femininos.

Assim, as mulheres ao escolherem uma profissão ou em suas práticas de trabalho, assumem posturas condizentes aos estereótipos que lhes são atribuídos não só pela sua vinculação à esfera privada, mas também pela concepção de feminilidade, que diz respeito a uma configuração de práticas em torno de sua posição na estrutura das relações sociais de sexo. Connell (1995) afirma que a feminilidade e/ou a masculinidade diz respeito ao que as pessoas fazem, e não

àquilo que é esperado ou imaginado. Refere-se, também, a corpos; ou seja, as diferenças sociais dos corpos humanos são trazidas para a prática social e tomadas como parte do processo histórico de construção da feminilidade e da masculinidade. Para Bourdieu (1999, p. 144-145), o mundo social exerce uma espécie de “golpe de força” sobre os sujeitos e imprime em seus corpos e mentes não apenas um modo de estar e de ser, mas todo um programa de percepção, de maneira que nas sociedades existem diversos processos de inculcação. É por meio deles que se opera a transformação durável dos corpos e da maneira de usá-los. Deste ponto de vista, as relações sociais de sexo têm explícita influência na escolha da carreira profissional, uma vez que a formação profissional feminina tende a centrar-se em carreiras feminizadas (docência, saúde e ciências humanas).

Nessas profissões, observa-se a presença de características como: relações humanas, sensibilidade, paciência e intuição que são social, cultural e historicamente atribuídas às mulheres por meio da sua vinculação à esfera privada. Correspondem à esfera da família, do trabalho doméstico, do trabalho escondido e, até mesmo, invisível, do trabalho contínuo e do que está dentro. A esfera do público se opõe à esfera privada, ou seja, do exterior, do oficial, do direito, do descontínuo, do trabalho assalariado, etc.

Na fábrica investigada, entre as trabalhadoras que se encontram na faixa etária entre 25 – 35 anos, é mais comum a opção por cursos ligados a áreas consideradas masculinas, tais como: engenharia, informática, desenvolvimento de novas tecnologias e biotecnologia. Para as trabalhadoras, a escolha de profissões consideradas masculinas traduz uma necessidade de desenvolvimento profissional; ou seja, representa a possibilidade de uma carreira de sucesso e/ou de destaque, além de maior remuneração. Tal escolha também traduz o desejo de obter independência econômica, de adquirir controle sobre sua própria pessoa e de ampliar o horizonte feminino para além das relações familiares. Registra uma depoente:

“Quando eu escolhi ser engenheira, minha mãe levou um susto. Ela me disse que engenharia não era coisa de mulher e que eu não conseguiria nada com essa profissão, que eu seria discriminada e que

homens não gostam ter mulheres como superiores. Muito pelo contrário, eu escolhi a engenharia exatamente porque eu queria uma carreira, queria ser independente, queria ser valorizada pela minha profissão, pelo meu trabalho. Queria ser independente financeiramente, não depender da família e do marido, Não conseguiria o que tenho hoje se eu tivesse ouvido a minha mãe e me tornado uma professora”.
(Lúcia, engenheira)

De fato, as profissões consideradas masculinas, de maneira geral, caracterizadas pela competitividade, pelo espírito desafiador, pela independência, pelo poder de decisão, etc, como a engenharia, alguns ramos da medicina, a área jurídica e a política, gozam de maior reconhecimento social. As profissões consideradas femininas, no entanto, são menos reconhecidas socialmente e, conseqüentemente, recebem menor remuneração e valorização social. Isso porque “o não reconhecimento das qualificações que se exige [das mulheres] parece socialmente legítimo, pois tais qualidades são consideradas inatas e não adquiridas como fatos da natureza e não da cultura” (KERGOAT, 1989, p. 94). Esses novos interesses das trabalhadoras contrastam com as relações sociais institucionalizadas fundamentadas na dicotomia entre produção e reprodução, entre mundo privado e mundo público, nas quais são destinadas às mulheres as atividades domésticas, o cuidado e a educação dos filhos (HIRATA, 2002; SEGNINI, 1998).

Na fábrica estudada, as trabalhadoras registram que sofreram preconceitos ao ocuparem cargos antes destinados aos homens, principalmente nas linhas de produção, que ainda são locais de trabalho masculinos. A esse respeito, uma entrevistada diz:

“Quando comecei a trabalhar na montagem final como engenheira de qualidade, eu sempre ouvia piadinhas do tipo: Vá para casa dona Maria! Vá cuidar do maridão e dos filhotes! Eles [os operadores] não falavam comigo diretamente, mas falavam num tom de voz que dava para eu ouvir. Eu ficava chateada. Hoje eles já se acostumaram com a presença de mulheres nas linhas de produção e muitos até elogiam, falam que trabalhar com mulher é mais tranquilo”. (Lúcia, engenheira)

Esse preconceito, registrado por várias trabalhadoras, remete a situações específicas, ou seja, quando elas assumem posturas e/ou funções não condizentes

com os estereótipos sexistas que lhes são atribuídos. Para os trabalhadores homens da fábrica investigada, a imagem da mulher ainda está vinculada à esfera privada, ou seja, à mulher como mãe, dona de casa e esposa, e não como profissional.

O ingresso das mulheres, na fábrica estudada, em ocupações consideradas masculinas, em ocupações de maior poder de decisão, de maior nível hierárquico e com exigência de maior qualificação tem gerado conflitos e, ao mesmo tempo, tem colocado em discussão questões referentes à feminilidade e à masculinidade. As trabalhadoras relatam em seus depoimentos que quando assumem funções consideradas masculinas têm, por parte dos trabalhadores, sua feminilidade questionada. Essas informações são apreendidas tanto das entrevistas como das observações realizadas. As mulheres entrevistadas afirmam que os homens esperam delas atitudes consideradas masculinas, que elas se comportem como homens, e não como mulheres. No entanto, as trabalhadoras que ocupam esses cargos, como se pôde perceber durante o período de observação, reforçam as características socialmente atribuídas à feminilidade. O cuidado com o corpo e com os cabelos, o uso de acessórios, os gestos, posturas e atitudes são extremamente femininas, afirma uma depoente: “Nós somos mulheres e queremos exercer nosso trabalho como mulheres. Não somos iguais aos homens e nem queremos ser” (Cláudia, tecnóloga).

O conflito presente nas relações de trabalho entre homens e mulheres advindo do ingresso das trabalhadoras na esfera da produção nas profissões tradicionalmente masculinas ocorre devido às transformações nos padrões culturais e nos valores relativos ao papel social da mulher. Essas transformações foram intensificadas a partir dos movimentos feministas nos anos 70 e do aumento da participação e permanência das mulheres nos espaços públicos. Além disso, o trabalho, como espaço coletivo, representa o lugar do “fazer” e, de certa forma, o lugar de referência de inserção dos indivíduos, homens e mulheres. Esse “fazer” constitui um conjunto de representações a partir das quais os/as trabalhadores/as interpretam, compreendem e orientam suas atividades. Na fábrica estudada, homens e mulheres vivenciam um processo de mudança das características construídas social, cultural e historicamente e atribuídas aos homens e às mulheres.

As trabalhadoras da fábrica investigada relataram que nos últimos dez anos não só aumentou a participação feminina na maioria dos setores da fábrica, o que segundo elas revela uma tendência, como também, registrou-se um aumento da procura, por parte das mulheres, por uma vaga na fábrica investigada. Sobre esta questão, o depoimento de Ana é elucidativo,

“Quando eu vim trabalhar na fábrica, eu não pensava em seguir carreira aqui. Hoje eu vejo que muitas mulheres, mais do que antes, têm procurado uma vaga na fábrica. Elas procuram melhores condições de trabalho e uma oportunidade de construir uma carreira porque a mulher nos dias de hoje tem responsabilidades tanto quanto os homens. Tem muita mulher que é chefe de família, aqui na fábrica tem muitas mulheres assim, que mantém sozinha suas famílias”.

(Ana, gerente)

Neste sentido, os depoimentos das trabalhadoras entrevistadas evidenciam que o investimento na carreira profissional é um fenômeno recente. Impulsionadas pela elevada escolaridade,⁴⁷ pelo menor número de filhos, pelas mudanças ocorridas no seio da estrutura familiar⁴⁸ e pela conquista de outras mulheres divulgadas pela mídia e delas próprias, entre outros fatores, as mulheres estão cada vez mais investindo no seu desenvolvimento profissional.

A fábrica estudada, segundo as trabalhadoras entrevistadas, representa, para as mulheres, uma possibilidade de ascensão profissional, um emprego relativamente estável, bem remunerado e com benefícios que normalmente não são oferecidos aos/as trabalhadores/as de outros setores da economia. Para as mulheres entrevistadas, as mulheres atualmente têm determinadas responsabilidades que não tinham antes, como: manter a família (no caso das trabalhadoras chefe de família), investir na educação dos filhos, possuir planos de saúde (o que

⁴⁷ Segundo pesquisa do IBGE (2001), a proporção de indivíduos ocupados com ensino superior completo é mais expressiva entre as mulheres do que entre os homens: 13,6% das mulheres contra 9,5% dos homens em 2002. Essa relação se repete no que se refere à formação em nível médio: 32,8% das mulheres e 29,0% dos homens no mesmo período.

⁴⁸ A análise das mudanças provocadas na organização da família ocasionadas pela maior inserção das mulheres na esfera da produção não serão aqui analisadas. Sobre essa questão, vale a pena destacar os estudos de Wajzman e Rios-Neto (2000).

compromete bastante o orçamento familiar) e dividir com o cônjuge as despesas da família.

Bruschini (2000, p.35) identifica tendência semelhante no aumento da participação feminina em inúmeras ocupações de prestígio, entre as quais vale destacar a engenharia, que registrou um aumento de 126% no período de 1980 a 1996, as ocupações jurídicas, que apresentaram um notável aumento, assim como aumentou a participação das mulheres no setor financeiro nesse mesmo período. A autora afirma que os dados sinalizam um processo de mudanças. Embora “silencioso”, representa uma tendência .

De fato, os modos de produção alternativos ao taylorismo/fordismo e a globalização trouxeram novas necessidades tanto para os sistemas produtivos como para os trabalhadores e as trabalhadoras. Essas mudanças e/ou transformações têm repercutido nos contextos locais, na política, na cultura, no cotidiano dos indivíduos e na construção de experiências pessoais. No caso da empresa estudada, o ingresso das mulheres em ocupações consideradas masculinas, em funções de comando e de maior nível hierárquico, tem gerado conflitos com relação às características socialmente construídas que definem homens e mulheres.

Os conflitos relacionados à dificuldade de conciliar a carreira e a família levam ao questionamento, por parte dos trabalhadores e das trabalhadoras, do que é feminilidade e masculinidade, do que são ocupações masculinas e ocupações femininas, do que são atividades desempenhadas por homens e atividades desempenhadas por mulheres. As mulheres têm demonstrado que, ao mesmo tempo em que são diferentes dos homens, também são capazes de realizar as mesmas funções que lhes antes eram destinadas, além de demonstrar que possuem muitos dos atributos que social, cultural e historicamente têm sido atribuído apenas aos homens.

Esse questionamento da feminilidade também coloca em xeque a concepção de masculinidade ligada ao poder, à dominação das mulheres, aos privilégios sociais destinados aos homens, etc. Nesse sentido, Walkerdine (1995, p.218) chama a atenção para o fato de que “a masculinidade é uma ficção tão histórica e

culturalmente construída quanto a feminilidade, mas vivida de forma bastante diferente”.

5.2 Estratégias, conflitos e caminhos a serem percorridos

Muitas autoras, dentre elas Hirata (2002), Kergoat (1989), Abramo (1996), têm afirmado que a manutenção de um modelo de família patriacal, segundo a qual cabe às mulheres a responsabilidade pelo trabalho doméstico e socializadoras, condiciona a participação da força de trabalho feminina no mercado de trabalho. Na fábrica estudada, as trabalhadoras reconhecem que a vinculação das mulheres à esfera privada acaba acarretando, para a mulher trabalhadora, uma dupla jornada de trabalho. Essa inter-relação, no caso das mulheres, entre as esferas da produção e da reprodução, segundo as trabalhadoras entrevistadas, consiste em um obstáculo a ser superado pelas mulheres na gestão do trabalho, conforme sintetiza uma entrevistada:

“Para as mulheres é mais difícil assumir determinadas ocupações, principalmente aquelas de maior prestígio, que exigem muitas viagens, reuniões sem hora de terminar, etc. Os cargos que exigem viagens freqüentes, geralmente, são oferecidos aos homens. É muito complicado para as mulheres assumir essas funções, afinal, a gente não pode viajar a qualquer hora, sem um planejamento. A gente precisa organizar a casa, explicar para os filhos, enfim tem que fazer um monte de coisas antes de viajar. Para os homens é só ligar para casa e falar, olha, tô indo viajar a trabalho, arrume minhas coisas! Aí é só viajar”. (Lúcia, engenheira)

Essa questão também é recorrente na fala tanto das trabalhadoras solteiras como das trabalhadoras casadas e sem filhos, conforme registra Cláudia:

“Muitas ocupações como, por exemplo, os cargos de direção e aqueles mais ligados à diretoria, aqui na empresa não são para as mulheres. Muito embora a empresa não coloque impedimentos para o ingresso das mulheres nestas funções. As mulheres têm algumas responsabilidades para com a família que os homens não tem”. (Cláudia, tecnóloga)

A análise dos depoimentos das trabalhadoras e a análise de suas trajetórias profissionais e pessoais evidenciam que elas relacionam a vinculação à família, à casa, aos filhos, ao marido e ao trabalho doméstico (funções que são compreendidas como femininas) aos impedimentos para o desenvolvimento profissional na fábrica estudada. Nesse sentido, compreendo que as trabalhadoras entrevistadas inserem-se nas dinâmicas das relações sociais que possibilitam e mantêm as desigualdades entre homens e mulheres presentes nas diversas relações sociais e nas relações de trabalho ao mesmo tempo em que reafirmam que na dinâmica das relações sociais também há espaço para a resistência. Assim, a existência de conflitos com relação à atuação da força de trabalho feminina tanto marcou o período de observação como é freqüente e evidente nos depoimentos das trabalhadoras. Ora elas parecem compactuar, reforçar e perpetuar os papéis social, cultural e historicamente atribuído às mulheres, ora demonstram uma necessidade de superar os estereótipos sexistas que tem orientado a divisão sexual do trabalho.

A existência desse conflito no próprio depoimento das trabalhadoras está associada às mudanças ocorridas no contexto socioeconômico, uma vez que o intercâmbio de informações tem propiciado, entre outras coisas, a divulgação de experiências diversas relacionadas ao aumento da presença feminina no mercado de trabalho, bem como das conquistas das mulheres em vários ramos de atividade. Inspiradas por relatos de conquistas femininas e por todo um movimento de modernização impulsionado pela introdução de novas tecnologias e de novas formas de organização da produção e do trabalho, as trabalhadoras entrevistadas relatam que têm desenvolvido estratégias visando à superação das desigualdades existentes entre homens e mulheres na fábrica estudada.

A procrastinação do desenvolvimento profissional é uma estratégia freqüente no depoimento das trabalhadoras. Elas relatam que têm adiado o investimento na carreira profissional para depois do crescimento dos filhos, conforme relata uma entrevistada:

“Assim como muitas de minhas colegas de trabalho e também amigas fora da empresa passei a investir na minha carreira profissional quando meus filhos tornaram-se mais

independentes. Quando as crianças ficaram maiorzinhas eu falei que tinha chegado a minha vez. Daí em diante, comecei a investir em cursos, em pós-graduação, passei a planejar melhor a minha carreira na empresa e relaxei um pouco do papel de mãe”. (Ana, gerente)

O adiamento da maternidade e do casamento, e a opção por não ter filhos constituem estratégias que vêm sendo praticadas pelas trabalhadoras mais jovens e/ou solteiras, como demonstra o depoimento a seguir:

“O mercado de trabalho está exigindo muito dos profissionais e aqui na empresa não é diferente. Depois da implantação da fábrica racionalizada, as exigências por um aperfeiçoamento contínuo têm se tornado imperativo para quem quer crescer na empresa. Para que eu pudesse me dedicar mais à minha carreira eu optei em ter filhos quando eu tiver atingido os meus objetivos profissionais”. (Cláudia, tecnóloga)

De fato, a partir da análise das trajetórias profissionais das trabalhadoras da fábrica investigada é possível constatar que as mulheres que ocupam cargos de comando, como de liderança e gerência, encontram-se em uma faixa etária mais elevada, dos 35 aos 45 anos de idade. Quando comparadas às trajetórias profissionais masculinas, fica claro que as mulheres demoram mais tempo para ter acesso aos postos de maior nível hierárquico na empresa investigada. A faixa etária dos trabalhadores homens que ocupam funções de maior poder de decisão é bastante variada (25 anos em diante). Fica claro que, na fábrica investigada, os homens atingem ocupações de maior nível hierárquico mais rapidamente do que as mulheres, conforme sinaliza uma depoente:

“Os homens chegam mais cedo a postos de comando do que as mulheres. Eles, geralmente pulam etapas que no caso das mulheres nem sempre é possível. As mulheres têm que cumprir todas as etapas para atingir seus objetivos profissionais na fábrica”. (Cláudia, tecnóloga)

No caso das mulheres, a constante necessidade de articular funções familiares e profissionais limita sua inserção em determinadas ocupações, conforme registram as trabalhadoras em seus depoimentos. A maternidade também se constitui em outro fator que contribui para interromper, adiar ou retardar o desenvolvimento

profissional das trabalhadoras. Todos esses fatores que interferem nas atividades profissionais femininas não afetam a força de trabalho masculina.

O conflito pela ausência imposta à família devido ao desempenho das atividades exercidas pelas mulheres na produção e, principalmente, a falta de condições de acompanhar o desenvolvimento dos filhos aparecem com frequência na fala das trabalhadoras, como demonstra o depoimento de uma entrevistada:

“Às vezes, eu fico pensando se compensa trabalhar oito horas diárias. Na realidade são mais de oito horas, porque quando eu chego em casa eu ainda estou pensando nos problemas aqui da fábrica. Vejo meus filhos e fico sonhando se algum dia eu poderei acompanhar mais de perto o desenvolvimento deles. É claro que eu tento compensar nos finais de semana e nas férias, mas não é a mesma coisa. Quem é mãe sabe que é difícil vir trabalhar e deixar o filho doente em casa, sem saber se a empregada e a escolinha vão ficar atentos a ele”. (Lúcia, engenheira)

Mesmo as trabalhadoras solteiras e as que ainda não têm filhos relatam que, algumas vezes, questionam a opção pelo investimento na carreira, conforme registra uma depoente:

“Toda vez que vejo fotos dos filhos das minhas colegas de trabalho ou quando nasce um bebê eu fico pensando se está certo a opção de investir, primeiro na minha vida profissional, na minha carreira. Fico pensando se não dá para conciliar as duas. Mas, depois eu penso que quando eu tiver meu filho eu estarei numa situação mais confortável e poderei cuidar melhor dele”.(Cláudia, tecnóloga)

A insuficiência de equipamentos coletivos que oferecem suporte ao trabalho das mulheres, como as creches, atendem a uma parcela muito pequena das crianças brasileiras, não correspondendo à demanda das mulheres trabalhadoras. O custo desse suporte às atividades profissionais femininas também constitui um problema para a mulher trabalhadora, uma vez que cuidar da saúde e da educação dos filhos, nos dias de hoje, ainda é considerado atividade tipicamente feminina. O conflito que as trabalhadoras entrevistadas relataram, nitidamente percebido durante o período

de observação, está relacionado ao questionamento da importância da maternidade e da família para as mulheres.

Segundo dados da Pesquisa Nacional sobre Demografia e Saúde (Bemfam, 1997), 23% das trabalhadoras cuidam, elas mesmas, dos filhos menores de 5 anos; 34% são ajudadas por parentes; 12%, por empregadas domésticas; 10,2% ficam em creches; e apenas 4% das crianças nessa faixa etária ficam sob os cuidados dos pais. Estes dados mostram/confirmam que as mulheres ainda se vêem na obrigação de cuidar dos filhos e se sentem responsáveis pelo desempenho das atividades domésticas.

De fato, a inserção diferenciada de homens e mulheres nas atividades produtivas e reprodutivas, historicamente caracterizadas pela divisão sexual do trabalho, teve sua origem na constituição da família e do grupo doméstico (KERGOAT, 1986; HIRATA, 1986, SOUZA LOBO, 1991). Apesar das transformações nos padrões culturais e nos valores relativos ao papel social da mulher intensificados pelo impacto dos movimentos feministas desde a década de 70 e pela presença cada vez mais freqüente das mulheres nos espaços públicos, elas continuam sendo responsáveis pelo cuidado e educação dos filhos, além do desempenho das atividades domésticas.

Na tentativa de superar essas dificuldades, as trabalhadoras entrevistadas desenvolveram estratégias, dentre outras, de postergação dos investimentos na carreira, adiamento da maternidade e do casamento, e até mesmo a opção por não ter filhos. Essas estratégias, no entanto, estão sendo colocadas em práticas pelas trabalhadoras de modo geral, conforme registram os estudos de Bruschini (2000) e Wajnman e Rios-Neto (2000). Essas estratégias são legitimadas, uma vez que a gestão do trabalho tende a preservar e fazer sobreviver as diferenças social, cultural e historicamente construídas e atribuídas diferencialmente a homens e mulheres, reveladas pelo “lugar” ocupado pelas mulheres. No caso da fábrica estudada, isso é visível, uma vez que as trabalhadoras estão concentradas em ocupações consideradas femininas (recepção, área assistencial, atividades de escritório, área de saúde, etc), em função dos atributos e qualidades (delicadeza, paciência,

concentração, submissão, menor agressividade e adaptabilidade, dentre outras) atribuídas às mulheres por meio da realização das atividades da esfera reprodutiva.

É possível depreender do depoimento das trabalhadoras e da observação do cotidiano de trabalho dessas mulheres que a vinculação da mulher à esfera privada e do homem à esfera pública está sendo questionada na fábrica investigada. As mulheres, movidas pela necessidade de complementar e, até mesmo assumir os gastos com a família, e impulsionadas pela elevada escolaridade, pelas conquistas profissionais de outras mulheres, pela vontade de ter um reconhecimento profissional, etc estão cada vez mais conquistando ocupações tradicionalmente consideradas masculinas. As conquistas femininas, na fábrica estudada, têm levado trabalhadoras e trabalhadores a refletirem sobre as identidades femininas e masculinas construídas social, cultural e historicamente.

CONCLUSÃO

“A mulher trabalhadora foi um produto da Revolução Industrial, não tanto porque a mecanização tenha criado para ela postos de trabalho onde antes não existiam (mesmo se esse foi seguramente o caso de algumas áreas), mas porque no decurso da mesma ela se tornou uma figura perturbadora e visível” (SCOTT, 1994, p.443).

As mudanças que vem ocorrendo, principalmente, na gestão do trabalho nas últimas décadas do século XX levaram a um aumento da participação feminina em diferentes esferas da atividade econômica. Muitas autoras, entre elas Lavinias (1997), Abramo (1998) e Bruschini (2000), têm denominado esse fenômeno de “feminização do trabalho”. Inserido no contexto de mudanças, destaca-se o processo de reestruturação da produção, que tem gerado impactos nas relações sociais, sobretudo nas relações de trabalho. E novas formas de uso da força de trabalho implicam reestruturação organizacional, que expressam novas relações de poder, bem como a emergência de novas formas de conflitos e de resistência por parte dos trabalhadores e das trabalhadoras. As análises contidas neste trabalho demonstram que não se pode ignorar a divisão sexual do trabalho como uma categoria importante quando se analisam as mudanças ocorridas na gestão do trabalho com o processo de reestruturação da produção e a adoção por parte das organizações da lógica de competências, para que se possa compreender a real dimensão das conseqüências sociais para os homens e para as mulheres.

Na fábrica investigada, o processo de reestruturação da produção ocorreu em três estágios, a saber: primeira onda, implantação do Plano de Qualidade Total; segunda onda, *work-out*, processo que visa à desburocratização da empresa pesquisada e a busca pela excelência no atendimento; e terceira onda, estratégias de terceirização, que consistem na externalização de determinadas operações produtivas e na subcontratação de mão-de-obra. A partir da implementação do terceiro estágio, a fábrica estudada assumiu uma figuração em rede e/ou em células. A reestruturação produtiva implementada na fábrica estudada foi denominado "fábrica racionalizada". Tal processo consiste em um modelo híbrido, pleno de diferenças e contradições, e de novas dimensões do conteúdo do trabalho, no qual coexistem características do taylorismo/fordismo (parcelização das atividades, tempos impostos, etc), com metodologias oriundas do modelo japonês de produção (Programa de qualidade total (PQT) *just-in-time*, *kaisen*, *kanban*, etc).

Os investimentos em tecnologia foram pontuados. A fábrica investigada introduziu nas linhas de produção novas tecnologias de base microeletrônica. No entanto, o investimento nas inovações organizacionais e gerenciais consistiram nas diretrizes principais do projeto de reestruturação da produção da fábrica. O foco norteador do processo de implementação da fábrica racionalizada foi o Programa de Qualidade Total. Com a implantação do Programa de Qualidade Total, dando-se início a um amplo programa de reengenharia, pautado nas metodologias de qualidade. A fábrica adotou uma configuração em rede e instituiu as células de produção e os conceitos de "cliente" e "fornecedor" interno, dentre outras mudanças, visando, sobretudo, à redução de desperdícios e tempos de re-trabalho. Além disso, as metodologias de qualidade colocadas em prática pela fábrica investigada permitem que qualquer falha na produção e o responsável sejam facilmente identificados.

Coriat (1992), Hirata (2002), Antunes (1995) e Santos (1997) afirmam que a implantação das metodologias de qualidade tem, de maneira geral, a finalidade de estimular novas práticas, novos comportamentos, novas condutas e novas disciplinas aos/às trabalhadores/as, sendo dependente, para sua implementação,

do envolvimento individual por parte dos/as trabalhadores/as (CORIAT, 1992; HIRATA, 1992; ANTUNES, 1995).

Nesse sentido, a mobilização e o engajamento dos trabalhadores e das trabalhadoras nos objetivos da empresa são considerados de extrema importância para que fábrica estudada possa “operar no mercado mundial a partir de uma posição de força” e ser uma empresa “renovada, dinâmica, flexível e pronta para aproveitar todas as possibilidades de crescimento” (Doc. 1, p.3). Nesse contexto, para a gestão do trabalho, a mobilização dos saberes tácitos dos/as trabalhadores/as no trabalho passou a ser considerado como componente principal a ser explorado pelo capital (SANTOS, 1997). Assim, certas atitudes e comportamentos, como responsabilidade, envolvimento, cooperação, disponibilidade, confiabilidade, iniciativa e facilidade de adaptação passaram a ser consideradas relevantes para o desempenho do trabalho flexível.

Como conseqüências da introdução e difusão de novas tecnologias e de formas novas de organização do trabalho, na fábrica estudada, postos de trabalho foram criados (área de engenharia, desenvolvimento de protótipos, *designer* de produtos, etc). Alguns postos de trabalho para os quais se exigia baixa qualificação foram extintos como cargos de operadores de máquinas na linha de produção, uma vez que com as novas tecnologias as máquinas tornaram-se mais complexas, demandando uma gama maior de conhecimentos por parte do trabalhador para operá-la. Além disso, postos de trabalho foram recriados, pois novos conhecimentos e/ou habilidades foram agregados.

Essas transformações ocorridas no âmbito da gestão do trabalho na empresa estudada foram bastante significativas para a força de trabalho feminina. Conforme registram em seus depoimentos, as trabalhadoras entrevistadas atribuem a essas transformações as conquistas das mulheres: inserção em ocupações de comando e em ocupações consideradas masculinas.

Uma das principais questões fortemente colocada em discussão em um primeiro momento do processo de reestruturação da produção refere-se às implicações da

introdução e difusão das novas tecnologias nos sistemas produtivos para a qualificação do trabalhador. A fábrica investigada, a partir da introdução de novas tecnologias passou a exigir maior escolaridade aos/às trabalhadores/as. Essa exigência não ocorreu apenas pelo aumento da oferta de profissionais qualificados no mercado de trabalho e pelo aumento do desemprego estrutural, mas porque o trabalho flexível exige cada vez mais um/a trabalhador/a em contínuo processo de aperfeiçoamento (MACHAO, 1998; ROSADINSKI, 1996).

Na fábrica investigada, a necessidade de o/a trabalhador/a comprovar os conhecimentos que detém é maior para as mulheres, principalmente, para as trabalhadoras que pretendem ocupar e/ou que desempenham funções consideradas masculinas e de maior nível hierárquico, conforme registra uma depoente:

“Aqui na fábrica a cobrança em termos de escolaridade é maior para as mulheres. Para os homens esse fato não tem tanta importância. Nós precisamos mostrar que temos conhecimento sobre determinado assunto e só a experiência não valida nosso conhecimento” (Cláudia, tecnóloga).

Para as mulheres entrevistadas, os diplomas, títulos e certificados correspondem a uma autorização para que elas possam assumir essas funções. Isso quer dizer que as relações sociais de sexo interferem nas definições, no reconhecimento e na valorização de determinadas qualificações, nas quais são atribuídos significados diferenciados à qualificação feminina e masculina.

Kergoat (1996) e Hirata (2002) afirmam que o não reconhecimento e/ou não valorização da qualificação das mulheres ocorre devido ao fato de tal qualificação estar vinculada ao desempenho das atividades domésticas, sendo, portanto, “atributos da natureza feminina”, e não da cultura, como no caso da qualificação masculina. Dessa forma, as trabalhadoras da fábrica investigada, para provarem que detêm os conhecimentos que a empresa exige para o desempenho de ocupações consideradas masculinas, têm de apresentar os títulos, diplomas e certificados. É importante ressaltar que a fábrica investigada, mesmo com a

implantação da fábrica racionalizada, mantém características do modo de produção fordista como a prescrição e a fragmentação das atividades. Os postos de comando nas linhas de produção e os postos de nível hierárquico maior parecem estar pautados em valores conectados a imagem de virilidade; e as características apreciadas, pela fábrica investigada, para o exercício dessas ocupações, como a autonomia, objetividade, competitividade e combatividade estão associadas à imagem masculina, dificultando, portanto, a inserção e ascensão das mulheres nessas funções.

As mudanças mais significativas desencadeadas pelo processo de reestruturação da produção na fábrica investigada referem-se à gestão da força de trabalho. Com a introdução de novas tecnologias e de novas formas de organização do trabalho, passou-se a exigir um novo perfil de trabalhador/a. O trabalho flexível passou a demandar novos requerimentos aos/às trabalhadores/as. A partir de então, a fábrica investigada adotou como política de gestão da força de trabalho a “Gestão do Conhecimento”. Essa nova forma de utilização da força de trabalho baseia-se, principalmente, nas capacidades individuais, na competitividade e nas formas novas de introjeção de comportamentos, condutas e atitudes consideradas adequadas pela empresa no contexto do trabalho flexível. Além disso, a “Gestão do Conhecimento” visa à apropriação do “*savoir-faire*” dos/as trabalhadores/as, saber esse considerado como patrimônio da organização (DUTRA, 2002).

Dessa forma, a adoção do modelo de competência pela fábrica investigada traduz uma nova forma de controle da força de trabalho masculina e feminina, “aparentemente menos coercitiva, mais persuasiva e sedutora” (CORRÊA; TEIXEIRA, 2000, p.76). Isso porque a remuneração, a ascensão profissional e a permanência no emprego estão atreladas ao desempenho do/a trabalhador/a, à sua capacidade de adquirir e/ou desenvolver e aperfeiçoar as competências requeridas pela fábrica e ao aperfeiçoamento contínuo do/a trabalhador/a. Dessa forma, “opera-se uma transição para o controle via organização do trabalho, sustentado na responsabilidade e autonomia do trabalhador frente a seu trabalho, no autocontrole e no controle intertrabalhadores” (INVERNIZZI, 2000, p.54).

As trabalhadoras entrevistadas também atribuem as conquistas femininas na fábrica estudada à implantação do modelo de competência. Em seus depoimentos, afirmam que os processos de admissão e recolocação de trabalhadores e trabalhadoras tornaram-se mais transparentes com a implantação da “Gestão do Conhecimento”. Essa transparência nos critérios de admissão e recolocação de trabalhadores/as na fábrica investigada não é suficiente, no entanto, para a inserção das mulheres nos cargos de direção da empresa, por exemplo. Esse fato mostra que persistem ainda estereótipos sexistas que impedem o ingresso das mulheres a determinadas ocupações.

As mulheres entrevistadas afirmam que algumas competências socialmente atribuídas às mulheres estão sendo reconhecidas e valorizadas pela empresa, tais como a capacidade de adaptar-se às mudanças e de realizar várias tarefas, de relações humanas, comunicação, mobilização e engajamento para com os objetivos da empresa e comprometimento. Dessa forma, as trabalhadoras entrevistadas relatam que estão aperfeiçoando as competências consideradas femininas como estratégia para a inserção em ocupações de maior nível hierárquico na empresa. As mulheres entrevistadas também relatam que estão desenvolvendo competências consideradas masculinas – objetividade, competitividade, autonomia, etc – como estratégia de inserção nesse território. Dessa forma, o que a lógica de competência traz de novo em relação à noção de qualificação é o reconhecimento, valorização e re-significação de determinadas competências, já citadas, socialmente atribuídas às mulheres. Este fato sinaliza mudanças na visão naturalizada dos papéis sociais atribuídos aos homens e às mulheres na fábrica pesquisada. Segnini (1998, p. 174) afirma que “vivenciar o espaço privado e as tarefas domésticas passa a ser não mais um fato limitador para a mulher, mas um elemento qualificador frente à possibilidade de ter adquirido socialmente habilidades requeridas para a realização do trabalho flexível”.

As trabalhadoras entrevistadas afirmam, em seus depoimentos, que a vinculação da mulher à esfera privada, ou seja, à família e ao trabalho doméstico dificulta o desenvolvimento profissional das mulheres na fábrica pesquisada. Assim como é evidente na fala das trabalhadoras a relação conflituosa entre carreira e família.

Isso porque, para as trabalhadoras da fábrica investigada, as fronteiras entre a esfera pública (produção) e a esfera privada (reprodução) são muito tênues. As mulheres ainda são consideradas responsáveis pelo cuidado com a família, pela educação dos filhos e pelo desempenho do trabalho doméstico, e acabam realizando uma dupla jornada de trabalho. Nesse sentido, a esfera da produção e da reprodução são sempre distintas, e ao mesmo tempo, indissociáveis. (BRUSCHINI, 2000; CASTRO e GUIMARÃES, 1998; KERGOAT, 1996; HIRATA, 2002).

Os trabalhadores e as trabalhadoras entrevistados informam em seus depoimentos a não-equivalência observada em termos de conquistas sociais no mundo do trabalho e no mundo privado. Efetivamente, casa, filhos, alimentação, educação, saúde e tantos outros aspectos da vida familiar são considerados trabalhos “femininos”, mesmo para aquelas mulheres que ocupam altos postos na hierarquia da fábrica estudada.

As mulheres entrevistadas afirmam que estão postergando o investimento na carreira para depois do crescimento dos filhos, adiando o casamento e a maternidade para quando alcançarem a estabilidade no emprego e atingirem as suas metas profissionais, chegando até mesmo optar por não ter filhos. Essas estratégias estão sendo utilizadas pelas trabalhadoras da fábrica investigada como forma de diminuir a discriminação com relação ao trabalho da mulher. As trabalhadoras também demonstram em seus depoimentos que costumam questionar o fato de terem investido na carreira e de não terem se dedicado à família, principalmente quanto ao acompanhamento do desenvolvimento dos filhos.

A existência de conflitos com relação à atuação da força de trabalho feminina marcou o período de observação, como é freqüente e evidente no depoimento das trabalhadoras. Ora elas parecem compactuar, reforçar e perpetuar os papéis social, cultural e historicamente atribuído às mulheres, ora demonstram a necessidade de superar os estereótipos sexistas que têm orientado a divisão sexual do trabalho.

A análise dos depoimentos das mulheres entrevistadas evidenciou que o investimento na carreira profissional é um fenômeno recente. Elas afirmam que estão investindo no seu desenvolvimento profissional e cada vez mais optando por áreas consideradas masculinas, como a engenharia, na busca pela independência financeira. A independência financeira para essas mulheres equivale à tomada de controle de suas próprias vidas e a ampliação do horizonte feminino para além das fronteiras da família. Dessa forma, as mulheres entrevistadas não têm como objetivo principal de seu ingresso no mercado de trabalho a complementação do orçamento doméstico. Para as trabalhadoras da fábrica investigada, as mulheres têm tanta responsabilidade para com a manutenção da família como os homens.

Com o processo de implantação da fábrica racionalizada na empresa investigada e a adoção do modelo de competência como política de gestão da força de trabalho, o que alterou foi o “lugar” ocupado pelas mulheres na fábrica investigada, o qual, no contexto da reestruturação da produção, é bastante revelador no que se refere às novas possibilidades de utilização da força de trabalho feminina. Dessa forma, a hipótese norteadora deste trabalho – que o processo de reestruturação da produção norteado pelo modelo de competências poderia propiciar a inserção das mulheres em ocupações consideradas masculinas e de maior nível hierárquico – foi confirmada no transcorrer da análise dos dados.

Embora a maioria das trabalhadoras da fábrica investigada continue alocada em funções tradicionalmente consideradas femininas, como recepção, área de saúde, área assistencial e área administrativa, ou seja, em funções de *staff*, portanto, em funções de suporte às funções diretamente ligadas aos objetivos da empresa, foi com a implantação do processo de reestruturação que as mulheres passaram a ocupar cargos de maior nível hierárquico (gerência, liderança, chefias intermediárias) e ocupações consideradas como masculinas, como engenharia e designer de produtos. Foi a partir da introdução de novas tecnologias e de novas formas de organização do trabalho, e a adoção do modelo de competências como política de gestão de pessoas que as mulheres passaram a ocupar funções consideradas masculinas (ocupações na área da engenharia, desenvolvimento de protótipos, etc).

Na empresa estudada, esse contexto expressa novos padrões de uso da força de trabalho feminina, assim como novas relações de poder e resistência. Gradativamente, estão sendo destinadas às mulheres ocupações de maior prestígio na fábrica investigada. Também é observado, na empresa estudada, que as práticas de gestão centradas no discurso da “qualidade total”, do desempenho “excelente” produzem novas relações de poder e resistência nos processos de trabalho. Neste sentido, não é mais a ordem estabelecida pelo poder do capital e seus representantes que os trabalhadores e as trabalhadoras procuram modificar, mas, sim o seu lugar e o seu desempenho no interior dessa ordem para poder ascender na carreira.

Este estudo revelou que tanto a introdução de novas tecnologias e de formas novas de organização do trabalho como a adoção por parte da empresa estudada do modelo de competências como política de gestão da força de trabalho contribuíram para a inserção das mulheres em ocupações de nível hierárquico mais alto e ocupações consideradas masculinas. Esse fato mostra que, embora a divisão sexual do trabalho ainda persista, as mulheres têm paulatinamente conquistado novos espaços na esfera pública, mesmo que as conquistas femininas na produção não tenham provocado mudanças significativas na relação historicamente existentes entre as esferas pública e privada.

Assim, o processo de “feminização do trabalho” no contexto da reestruturação da produção na fábrica investigada tem a inserção da mulher em ocupações de nível hierárquico mais alto e naquelas consideradas masculinas, um aspecto positivo. De outro lado, a inserção das mulheres na esfera da produção é marcada pelo conflito, pois as mulheres continuam a vivenciar papéis tradicionalmente atribuídos a ela no contexto de uma sociedade que, apesar de capitalista, ainda expressa valores culturais observados em uma sociedade patriarcal. Este é um bom tema para pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMO, L. & ABREU, A. R. P (orgs). **Gênero e trabalho na sociologia latino-americana**. São Paulo, Rio de Janeiro: ALAST, 1998 p. 63-82.

———. **Imagens de genero y politicas de recursos humanos en un contexto de modernizacion productiva**. Trabalho apresentado ao GT “Trabalho e Sociedade”, XX Encontro Anual da ANPOCS, Caxambu, MG, 22 a 26/10/96.

ABREU, A.R.P. e SORJ, B. Subcontratação e trabalho a domicílio: a influência do gênero. In: MARTINS, H. de S. e RAMALHO, J.R. (orgs.). **Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho**. São Paulo: HUCITEC, 1994.

———. **Mudança tecnológica e gênero no Brasil: primeiras reflexões**. *Novos Estudos CEBRAP*, n.35, São Paulo, 1993.

AMMANN, S.B. **Mulher: trabalha mais, ganha menos, tem fatias irrisórias de poder**. *Serviço Social & Sociedade*, a. XVIII, n. 55, p. 84-104, nov. 1997.

ANDRÉ, Marli E.D.A. **A contribuição do estudo de caso etnográfico para a reconstrução da didática**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1992. (Tese de livre-docência).

APPLE, M. **Ensino e trabalho feminino: uma análise comparativa da história e ideologia**. *Cadernos de Pesquisa*, n. 64, 1988.

ARAÚJO, R.M. de L. **Competência e qualificação: duas noções em confronto, duas perspectivas de formação dos trabalhadores em jogo**. In: **Trabalho e crítica – Anuário do GT: Trabalho e Educação da ANPED**. Ed. UFF/NETE/NEDDATE, 1999.

ARAÚJO, A. J. da S. **Reestruturação Produtiva e Divisão Sexual do Trabalho**. *Revista Conceitos*, v. 6, N. 8, jan./jun.,2002, p. 32-47.

ARRUDA, M. Da C. Calmon. **Qualificação versus competência**. *Boletim Técnico do SENAC*. Rio de Janeiro: SENAC-DN, v. 26, n. 2, p. 18-27, maio-agosto de 2000.

BARROSO, C. **A chefia feminina na administração pública brasileira**. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 24, n.1, p. 17-30, jan. 1990.

BIANCHETTI, L. **As novas tecnologias e o devassamento do espaço-tempo do saber tácito dos trabalhadores**. In: AUED, B.W. (org.) **Educação para o desemprego**. Petrópolis: Vozes, 1999.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**. 3ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

BRÍGIDO, R.V. Criação de uma Rede Nacional de Certificação de Competências Profissionais. In: **Certificação de competências Profissionais –Discussões**. Brasília: OIT, MTE, 1999. p. 51-126.

BRUSCHINI, C. **Mulher e Trabalho**. *Mercado Global*. São Paulo, n. 87, 3º trim. 1992, p. 52-59.

_____. (1994), **O Trabalho da mulher brasileira nas décadas recentes**. II Seminário Nacional: Políticas Econômicas, Pobreza e Trabalho, IPEA. Série Seminários, 7. (1998), **Gênero e Trabalho Feminino no Brasil, novas conquistas ou persistência da discriminação? Brasil, 1985 a 1995**. Seminário de Discussão ABEP - Trabalho e Gênero: Mudanças e Desafios. Campinas, 14 e 15 de abril.

CASTEL, R. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário**. São Paulo: Vozes, 1998.

CASTRO, M.; LAVINAS, L. Do Feminino ao Gênero: a construção de um objeto. In: Costa, A.; BRUSCHINI, C. **Uma Questão de Gênero**. Rio de Janeiro/São Paulo; Rosa dos Tempos/ Fundação Carlos Chagas, 1992.

COMBES, D. & HAIACAULT, M. Produção e reprodução: relações sociais de sexo e de classe. In: KARTCHEVSKY, Andrée, et al. **O sexo do trabalho**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986, p.23-44.

COSTA, A. de O. & BRUSCHINI, C (org.). **Uma questão de gênero**. Rio de Janeiro: Rosa dos Ventos; São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1992.

COUTINHO, L. & SUZIGAN, W. (coords.) **Desenvolvimento tecnológico da indústria e a constituição de um sistema nacional de inovação no Brasil**. Campinas, Centro de Estudos de Relações Econômicas Internacionais, Núcleo de Economia Industrial e de Tecnologia, Unicamp, Relatório-síntese, 1990, mimeo.

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

CUNHA, M.A. de. **Gênero no Trabalho: desemprego, exclusão e precariedade**. *Trabalho & Educação*. Jul./dez. 1999 – jan./jun. 2000, n. 6, p.125-141.

DUGUÉ, E. A gestão das competências: os saberes valorizados, o poder ocultado. In: DESAULNIERS, J. (org.). **Formação & trabalho & competência**. Porto Alegre: EDIPUC/RS, 1998, p. 101-131.

FERREIRA, C.G. O fordismo, sua crise e o caso brasileiro. *Cadernos do Cesit* (texto para discussão n.13), Campinas: Instituto de Economia da UNICAMP, 1993.

FERRETTI, Celso João, et al. **Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. 2ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

FIDALGO, F. & MACHADO, L.R. de S. (orgs.). **Controle da qualidade total: uma pedagogia do Capital**. Belo Horizonte, Movimento de Cultura Marxista, 1994.

FISCHER, R.M. **Desafio à competência gerencial**. São Paulo, FIA-FEA/USP, fev. 1994, mimeo.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Processo e Relações de Trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1985.

FONSECA, T. M. G. **Gênero, subjetividade e trabalho**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

FORLAN, T. A participação feminina no tribunal do júri. In: BRUSCHINI & SORJ (org.). **Novos olhares: mulheres e relações de gênero no Brasil**. São Paulo: Marco Zero: Fundação Carlos Chagas, 1994.

FREYSSENET, M. Formas Sociais de Automatização e Experiências Japonesas. In: HIRATA, H. **Sobre o Modelo Japonês**. São Paulo: Edusp, 1993.

GIFFIN, K. **Violência de Gênero, Sexualidade e Saúde**. *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, V. 10 (supl. 1), p. 146-155, 1994.

GITAHY, L. (org.) **Reestructuración Productiva, Trabajo y Educación America Latina**. *Lecturas de Educación y Trabajo*, n. 3, Campinas, Buenos Aires, Santiago, México D.F., CIID – Cenep, Cinterfort-OIT- Inicamp, Unesco, 1994.

_____. & BRESCIANI, L.P. **Reestruturção Produtiva e Trabalho na Indústria Automobilística Brasileira**. Departamento de Política Científica e Tecnológica, UNICAMP, texto para discussão, n. 24, 1998.

GORZ, A. O despotismo na fábrica e suas conseqüências. In: GORZ, A. (org.). **Crítica da divisão do trabalho**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

HARVEY, D. **A Condição Pós-Moderna**. Edições Loyola, RJ, 1992.

HIRATA, H. Vida reprodutiva e produção: família e empresa no Japão. In: Kartchevsky, Andrée, et al. **O sexo do trabalho**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986, p. 63-78.

_____. **Globalização, Trabalho e Tecnologias: uma perspectiva de gênero**. 8º Encontro Internacional Mulher e Saúde. Rio de Janeiro, 16-19 de março de 1997.

_____. e DOARÉ, H. **“Os Paradoxos da Globalização”**. In *Cadernos Sempreviva*. SOF Sempreviva Organização Feminista, SP, 1999.

_____. Em defesa de uma sociologia das relações sociais: da análise crítica das categorias dominantes à elaboração de uma nova conceituação. In: KARTACHEVSKY, Andrée. **O sexo do trabalho**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986, p 79-94.

_____. **Globalização e Divisão Sexual do Trabalho**. In Cadernos Pagu (17/18), Núcleo de Estudos de Gênero, Unicamp, S.P., 2001/02.

_____.; KERGOAT, D. **A Classe Operária Tem Dois Sexos**. *Estudos Femininos*. Rio de Janeiro: CIEC, ECO, UFRJ, Vol. 2 (3), 1994.

IANNI, O. **A sociologia e o mundo moderno**. São Paulo: Educ, 1988.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KATZ, Cláudio. Evolução e crise do processo de trabalho. In: KATZ, Claudio, et, al. **Novas tecnologias: crítica da atual reestruturação produtiva**. São Paulo : Xamã, 1995.

KERGOAT, D. **Da divisão do trabalho entre os sexos**. São Paulo: USP, 1987.

KERN, H., SCHUMANN, M. Cambio técnico y trabajo industrial, con polarización tendencial de las capacidades medias. In: LABARCA, G. **Economia política de la Educación**. México: Nueva Imagem, 1980.

LE BOTERF, G. **De la compétence: essai sur un attracteur étrange**. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1995.

LE DOARÉ,; H. Vida reprodutiva e produção: família e empresa no Japão. In: KARTCHEVSKY, Andrée (org). **O sexo do trabalho**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986, p. 63-78.

LEITE, M. de P. e POSTHUMA, A.C. **Reestrururação produtiva e qualificação: reflexões sobre a experiência brasileira**. *São Paulo em Perspectiva*. São Paulo: Fundação Seade, v.10, n. 1, 1996.

_____. Inovação tecnológica e relações de trabalho: a experiência brasileira à luz do quadro internacional. In: CASTRO, N. de A. (org). **A máquina e o equilibrista**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

LE VEN, Michel. **Cotidiano fabril dos trabalhadores da FIAT Automóveis de Betim (MG), 1978-80**. Anais Seminário Padrões Tecnológicos e Políticas de Gestão: Processos de Trabalho na indústria brasileira. São Paulo: FFLCH/USP, 1988.

LINHART, D. **O indivíduo no centro da modernização das empresas: um reconhecimento esperado, mas perigoso**. *Trabalho & Educação*, Belo Horizonte, NETE/FAE/UFMG, n. 7, p. 24-36, jul./dez., 2000.

LOURO, G.L. & MEYER, D.E. Donas de cada, artesãs e técnicas. In: BRUSCHINI & SORJ (org.). **Novos olhares: mulheres e relações de gênero no Brasil.** São Paulo: Marco Zero: Fundação Carlos Chagas, 1994.

MACHADO, L.R. de S. **Educação e divisão social do trabalho.** São Paulo, Autores Associados/Cortez, 1989.

MANFREDI, S. M. As metamorfoses da qualificação: três décadas de um conceito. In: **Anais do Encontro Anual da Anpocs.** São Paulo/Caxambu, 1999.

MARKETm W. (org.). **Trabalho, qualificação e politecnia.** Campinas: Papirus, 1996.

MARTINS, H. de S. & RAMALHO, J.R. (orgs.) **Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho.** São Paulo, Hucitec, CEDI/NETS, 1994.

MASSI, M. **Vida de mulheres: cotidiano e imaginário.** Rio de Janeiro: Imago, 1992.

MAZZOTTI, A. J & GEWANDSZNAJDER. F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

MERTENS, Leonard. **Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos.** 1996.

MÉSZÁROS, I. **Para Além do Capital.** São Paulo: Boitempo, 2002.

MICHEL, Andrée. **Não aos estereótipos: vencer o sexismo nos livros para crianças e nos manuais escolares.** São Paulo, Unesco, 1989.

NEVES, M. de A. Impactos da reestruturação produtiva sobre as relações capital/trabalho: o caso da Fiat-MG. In: Oliveira F. de; Comin, A. A. **Os cavaleiros do antiapocalipse: trabalho e política na indústria automobilística.** Editora Entrelinhas/Centro Brasileiro de Análise e Planejamento – CEBRAP, 1998.

OFFE, Claus. **Capitalismo desorganizado.** São Paulo: Brasiliense, 1995.

OLIVEIRA, O. e ARIZA, M. **División sexual del trabajo y exclusión social.** Revista Latino-Americana de Estudos do Trabalho: Associação Latino-americana de Sociologia do Trabalho, ano 3, n. 5, 1997b, p.183-202.

PAIVA, V. et al. **Qualificação e inserção alternativa no mundo do trabalho: a sociologia do trabalho para além da indústria.** *Novos Estudos*, s.l., n.48, p.121-142, jul.,1997.

OLIVEIRA, M. C. F. **Classe social, família e reprodução: reflexões e referências empíricas.** São Paulo, FAU – USP – Fundação para Pesquisa Ambiental, 1979

(Cadernos de Estudos e Pesquisa – Prodeur – Programa de Estudos em Demografia e Urbanização).

PIORE, M. & SABEL, C. **The second industrial divide: possibilities of prosperity.** New York, Basic Books, 1984.

POPKEWITZ, T.S. Whose future? Whose past? Notes on critical theory and methodology. In: GUBA, E.G. (org.). **The paradigm dialog.** Londres: Sage Publications.

QUITANERIO, Tânia et al. **Um toque dos clássicos: Durkheim, Marx e Weber.** Belo Horizonte: Editora UFMG/HAH, 160 p. (cap.2, Karl Marx, p.63-100).

RAMOS, M. N. **A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação.** São Paulo: Cortez, 2001.

RIOS, R. de los; GÓMEZ, E. **Mulher face à saúde e ao desenvolvimento um enfoque alternativo.** Organização Panamericana de Saúde (OPAS)/ Escritório Regional da Organização Mundial de Saúde (OMS): s/d.

ROPÉ, F. & TANGUY, L. **Saberes e competências.** Campinas: Papyrus, 1997.

ROSALDO, M. Z. & LAMPHERE, L. (coord.). **A mulher, a cultura e a sociedade.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1970.

SAFFIOT, H. B. **O poder do macho.** São Paulo: Moderna, 1987.

———., **A Mulher na Sociedade de Classes.** Editora Vozes, R.J., 1976.

———., **Violência de Gênero: O Lugar da Práxis na Construção da Subjetividade**. In *Lutas Sociais*, Xamã Editora, SP, 1997.

SALERMO, M.S. **Modelo Japonês, Trabalho Brasileiro.** In: HIRATA, H. (org.). **Sobre o Modelo Japonês.** São Paulo: Edusp, 1992.

———., **Reestruturação Industrial e Novos Padrões de Produção.** *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, 6, jul/set. 1992.

SCHMITZ, Hubert. **Automação Microeletrônica e trabalho: a experiência internacional.** In: SCHMITZ, Hubert e CARVALHO, Ruy de Quadros. **Automação, competitividade e trabalho: a experiência internacional.** São Paulo: Hucitec, 1988.

SCOTT, Joan. **Gênero: uma categoria útil de análise histórica.** *Educação e Realidade*. Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 71-99, jul/dez, 1995.

SEGNINI, L., **Educação, Trabalho e Desenvolvimento: Uma Complexa Relação**". In *Trabalho e Educação*, Revista do NETE/UFMG, Belo Horizonte, 1999/2000.

SILVA, T.T. (org.). **Trabalho, educação e prática social: por uma teoria da formação humana**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1991.

SORJ, B. **O feminismo como metáfora da natureza**. *Estudos Feministas*, Rio de Janeiro, CIEC/UFRJ, n. 0, 1992.

SOUZA-LOBO, E. Os usos de gênero. In: BRUSCHINI, C.; SORJ, B. (orgs). **Novos olhares: mulheres e relações de gênero no Brasil**. São Paulo: Marco Zero: Fundação Carlos Chagas, 1994.

STROOBANTS, M. Trabalho e Competência: recapitulação crítica das pesquisas sobre saberes. In: DESAULNIERS, J.B.R. (org.). **Formação & Trabalho & Competência**. Porto Alegre: Edipucrs, 1998, p. 101-132.

TAUILE, J.R. **Novos Padrões Tecnológicos, Competitividade Industrial e Bem-estar: perspectivas brasileiras**. *Revista de Economia*.

TRONCOSO, Eugênia L. (1998 a), **A Expansão do Emprego Feminino, na Região Metropolitana de São Paulo, nos anos 90**. XI Encontro Nacional de Estudos Populacionais da ABEB. Caxambu, 1998.

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

WEBER, M. Os três tipos puros de dominação legítima. In: COHN, G. (org.). **Weber**. 5ª ed. São Paulo: Ática, 1991.

BIBLIOGRAFIA

ABRAMO, L. & ABREU, A. R. P (orgs). **Gênero e trabalho na sociologia latino-americana**. São Paulo, Rio de Janeiro: ALAST, 1998 p. 63-82.

ABREU, A.R.P. e SORJ, B. Subcontratação e trabalho a domicílio: a influência do gênero. In: MARTINS, H. de S. e RAMALHO, J.R. (orgs.). **Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho**. São Paulo: HUCITEC, 1994.

ANTUNES, R. **Adeus ao Trabalho?** ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. Campinas: Unicamp/Cortez, 1995.

ARANHA, A.V.S. **Formação Profissional na FIAT Automóveis e a Padronização Internacional de Trabalhadores na Empresa**. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica, 2000. (Tese de Doutorado).

ARAÚJO, R.M. de L. **As Novas "Qualidades Pessoais" Requeridas pelo Capital**. *Trabalho & Educação*. Belo Horizonte: NETE/FaE/UFMG, n.5, p. 18-35, jan./jun., 1999.

BOURDIEU, P. **A dominação masculina**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999. 159p.

BRUMER, A. **O sexo da ocupação**: considerações teóricas sobre a inserção da mão-de-obra feminina no mercado de trabalho. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 3, n.8, 1988.

BRUSCHINI, C. Gênero e trabalho no Brasil: novas conquistas ou persistência da discriminação? In: ROCHA, M.I.B da (org). **Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios**. Campinas: ABEP, NEPO/UNICAMP e CEDEPLAR/UFMG/São Paulo: Ed. 34, 2000, p. 13-58.

_____. **Sexualização das ocupações: o caso brasileiro**. *Cadernos de Pesquisa*. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, n. 28, mar. 1989.

CARVALHO, R.A.A. Fiat: um novo modelo de qualificação para a competência organizacional? In: NETO, A.C. e CARVALHO, R. (org.). **Sindicalismo e Negociação Coletiva nos Anos 90**. IRT/PUCMINAS, 1998.

CASTILLO, J.J. Diseño del Trabajo y Qualificación de los Trabajadores en una Fabrica de Motores. In: _____ (org.). **La Automación y el Futuro del Trabajo**. 2ª ed., Madri: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.

CASTRO, N. & GUIMARÃES, A.S. Desigualdades raciais no mercado e nos locais de trabalho. In.: *Estudos Afro-asiáticos*, Salvador, n. 24, 1998, p. 23-60.

CASTRO, M.; LAVINAS, L. Do Feminino ao Gênero: a construção de um objeto. In: Costa, A.; BRUSCHINI, C. **Uma Questão de Gênero**. Rio de Janeiro/São Paulo; Rosa dos Tempos/ Fundação Carlos Chagas, 1992.

CHESNAIS, F. Um Programa de Ruptura com o Neoliberalismo. In: HELLESJR, A., et al. **A crise dos Paradigmas em Ciências Sociais e os Desafios para o Século XXI**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CORIAT, B. **Pensar pelo Averso: O modelo japonês do trabalho e organização**. Rio de Janeiro: Revan/UFRJ, 1994.

CUNHA, M.A. de. **Gênero no Trabalho: desemprego, exclusão e precariedade**. *Trabalho & Educação*. Jul./dez. 1999 – jan./jun. 2000, n. 6, p.125-141.

DEDECCA, C.S. **Reorganização Produtiva e Relações de Trabalho no Brasil: anos 90**. Campinas: IE/CESIT – Unicamp, 23p. Mimeo.

DELUIZ, N. **O modelo de competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo**. Disponível em: < <http://www.senac.br/informativo/bts/273/boltec273b.htm> > acessado em 05 maio de 2004.

DIEESE & CNM (Confederação Nacional dos Metalúrgicos). **Diagnóstico do Complexo metal-mecânico brasileiro**. São Paulo: DIEESE, CNM. 1998.

DIEESE & CNM (Confederação Nacional dos Metalúrgicos). **Diagnóstico do Complexo metal-mecânico brasileiro**. São Paulo: DIEESE, CNM. 1998

DONIOL-SHAW, A.L. L'Évolution du rapport genre-qualification: question d'identité et de pouvoir. In: *Cahiers du GEDISST – Groupe d'études sur la division sociale et sexuelle du travail*. Paris, GEDISST, 1993.

DUGUE, E. A gestão das Competências: os saberes desvalorizados, o poder ocultado. In: DESAULNIERS, J. B. R. (org.) **Formação & Trabalho & Competência**. Porto Alegre: Edipucrs, 1998, p. 101-132.

DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FIDALGO, F. O caráter das atuais transformações societárias e a questão do lugar dos sujeitos nestas mudanças. In: ____ (org.). **Gestão do trabalho e formação do trabalhador**. Belo Horizonte, MG: Movimento de Cultura Marxista, 1996, p. 41 – 60.

_____. **A formação profissional negociada: Brasil e França, anos 90**. São Paulo: A. Garibaldi, 1999.

_____.; MACHADO, L. **Dicionário da Educação Profissional**. Belo Horizonte: Fidalgo & Machado Editores, 2000.

FIDALGO, N. L. R. **Processo de Individualização e Desenvolvimento de Competências: implicações para a formação do trabalhador**. Belo Horizonte: Faculdade de Educação, 2003. (Dissertação de Mestrado) 137 p.

FLEURY, M. T.L. O Simbólico nas Relações de Trabalho. In: FLEURY, M.T.L. & FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 1996

FRIGOTTO, G. Trabalho, Educação e Tecnologia: treinamento polivalente ou formação politécnica? In: SILVA, T.T. **Trabalho, Educação e Prática Social**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1991, p. 254-274.

GENTILI, Pablo. Educar para o Desemprego: a desintegração da promessa integradora. In: FRIGOTTO, G. (org.). **Educação e Crise do Trabalho: Perspectivas de final de século**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

GITHAY, L. & BRESCIANI, L.P. **Reestruturação Produtiva e Trabalho na Indústria Automobilística Brasileira**. Departamento de Política Científica e Tecnológica, UNICAMP, texto para discussão, n. 24, 1998.

HARVEY, D. **A Condição Pós-Moderna**. Edições Loyola, RJ, 1992.

HIRATA, H. Em defesa de uma sociologia das relações sociais: da análise crítica das categorias dominantes à elaboração de uma nova conceituação. In: KARTACHEVSKY, Andrée. **O sexo do trabalho**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986, p 79-94.

_____. **Nova divisão sexual do trabalho: um olhar voltado para a empresa e a sociedade**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo demográfico de 2000: resultados preliminares**, Rio de Janeiro, 2001.

INVERNIZZI, N. **Novos rumos do trabalho: mudanças na forma de controle e qualificação da força de trabalho brasileira**. 1999. Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnológica) Instituto de Geociência da Universidade Estadual de Campinas, Campinas /SP.

JONES, B.; WOOD, S. **Qualifications tacites division du travail et nouvelles technologies**. *Sociologie du Travail*, n. 4, 1984.

JUNQUEIRA, E. A mulher juíza e a juíza mulher. In: BRUSCHINI & HOLLANDA, H. (org.). **Horizontes plurais: novos estudos de gênero no Brasil**. São Paulo: Editora 34/Fundação Carlos Chagas, 1998.

KERGOAT, D. Relações sociais de sexo e divisão sexual do trabalho. In: LOPES, M.J.M.; MEYER, D. E. WALDOW, V.R. (orgs) **Gênero & Saúde**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

_____. Relações sociais de sexo e divisão sexual do trabalho. In: LOPES, M.J.M.; MEYER, D. E. WALDOW, V.R. (orgs) **Gênero & Saúde**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

KERN, H., SCHUMANN, M. Cambio técnico y trabajo industrial, con polarización tendencial de las capacidades medias. In: LABARCA, G. **Economía política de la Educación**. México: Nueva Imagem, 1980.

KUENZER, A. **Ensino Médio e Profissional: as políticas do Estado Neoliberal**. São Paulo: Cortez, 1997.

LAVINAS, I. **Emprego feminino: o que há de novo e o que se repete**. *Dados Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, V. 40, n. 1, 1997.

LE DOARÉ, H. Vida reprodutiva e produção: família e empresa no Japão. In: KARTCHEVSKY, Andrée (org). **O sexo do trabalho**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986, p. 63-78.

_____, MELO, H.P. **Mulheres sem medo do poder: chegou a nossa vez**. Brasília: IPEA/Dipes, Bancada Feminina no Parlamento Nacional, IBGE e Senado Federal, 1996.

LEAL, R. M. De A. **O Mundo do Trabalho e Novas Exigências no Plano Comportamental: o 'saber relacional' em questão**. *Trabalho & Educação*. Jan./jun., n. 10, 2002, p.103-121.

LEITE, M. de P. Inovação tecnológica e relações de trabalho: a experiência brasileira à luz do quadro internacional. In: CASTRO, N. de A. (org). **A máquina e o equilibrista**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

_____. **O Futuro do Trabalho: novas tecnologias e subjetividade operária**. São Paulo: Scritta/Fapesp, 1993.

_____. Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão de obra. In: OLIVEIRA, C.A. et al. (orgs). **O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século**. São Paulo: Scritta, 1994, p. 563-587.

LOURO, G.L. Nas redes do conceito de gênero. . In: LOPES, M.J.M.; MEYER, D. E. WALDOW, V.R. (orgs). **Gênero & Saúde**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

MACHADO, L.R. de S. **O "modelo de competência" e a regulamentação da base nacional e a organização do ensino médio**. *Trabalho e Educação*, n.4, p.79-99, ago/dez, 1998.