

A CHEGADA DA FÁBRICA: EXPECTATIVAS E QUALIFICAÇÃO DOS TRABALHADORES¹

Hajime Takeuchi Nozaki²
Amanda Aparecida Costa Figueiredo³
Ana Laura da Silva Teixeira⁴
Andressa Mariely Moreira Donadoni Rosa⁵
Débora Daracelli Braga de Almeida Mendonça⁶
Janaína Montagner⁷
Nayara Sobrinho Lameu⁸
Regiane Aparecida Costa Andrade⁹
Suelen Kobayashi Costa¹⁰

Resumo

O trabalho teve como objetivo analisar a chegada do novo complexo de fábricas na cidade de Três Lagoas (MS) e suas estratégias de qualificação. Para tal, foram coletados indicadores de desenvolvimento urbano e entrevistas com moradores, representantes da fábrica, da instituição qualificadora e dos alunos do curso. Como resultados, foram observados o crescimento urbano, as expectativas positivas dos moradores e uma formação para os postos de trabalho baseada no sistema de competências.

Palavras-Chave: Fábrica, Qualificação, Competências.

¹ Texto base apresentado e publicado em: **Simpósio sobre Trabalho e Educação**, 5, 2009, Belo Horizonte. Homenagem aos 150 anos de publicação da Introdução à Crítica da Economia Política. Belo Horizonte, 2009. v. 1. p. 1-23.

² Professor Doutor do Programa de Pós-Graduação (Mestrado) em Educação da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, campus de Corumbá, do curso de Pedagogia e Coordenador do Grupo de Estudos Nucleados do Trabalho em Educação (GENTE), no campus de Três Lagoas (CPTL/UFMS).

³ Acadêmica do curso de Pedagogia e membro do Grupo de Estudos Nucleados do Trabalho em Educação (GENTE), no campus de Três Lagoas (CPTL/UFMS).

⁴ Pedagoga (CPTL/UFMS) e membro do Grupo de Estudos Nucleados do Trabalho em Educação (GENTE), no campus de Três Lagoas (CPTL/UFMS).

⁵ Acadêmica do curso de Pedagogia e membro do Grupo de Estudos Nucleados do Trabalho em Educação (GENTE), no campus de Três Lagoas (CPTL/UFMS).

⁶ Acadêmica do curso de Pedagogia e membro do Grupo de Estudos Nucleados do Trabalho em Educação (GENTE), no campus de Três Lagoas (CPTL/UFMS).

⁷ Pedagoga (CPTL/UFMS), Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, campus de Corumbá, e membro do Grupo de Estudos Nucleados do Trabalho em Educação (GENTE), no campus de Três Lagoas (CPTL/UFMS).

⁸ Acadêmica do curso de Pedagogia e membro do Grupo de Estudos Nucleados do Trabalho em Educação (GENTE), no campus de Três Lagoas (CPTL/UFMS).

⁹ Pedagoga (CPTL/UFMS), Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, campus de Corumbá, e membro do Grupo de Estudos Nucleados do Trabalho em Educação (GENTE), no campus de Três Lagoas (CPTL/UFMS).

¹⁰ Acadêmica do curso de Pedagogia e membro do Grupo de Estudos Nucleados do Trabalho em Educação (GENTE), no campus de Três Lagoas (CPTL/UFMS).

A CHEGADA DA FÁBRICA: EXPECTATIVAS E QUALIFICAÇÃO DOS TRABALHADORES

Hajime Takeuchi Nozaki
Amanda Aparecida Costa Figueiredo
Ana Laura da Silva Teixeira
Andressa Mariely Moreira Donadoni Rosa
Débora Daracelli Braga de Almeida Mendonça
Janaína Montagner
Nayara Sobrinho Lameu
Regiane Aparecida Costa Andrade
Suelen Kobayashi Costa

Introdução

O desenvolvimento das forças produtivas sob o solo do capitalismo, baseado na concorrência intercapitalista, promove o avanço tecnológico e maximização da produção, porém acompanhado, contraditoriamente, de uma diminuição da mão de obra empregada e de uma impossibilidade de consumo pleno do que é produzido, como já observou Marx (1985). Tal descompasso é acompanhado, inevitavelmente, por uma crise, como forma inerente a esta relação, para a qual o capital busca, de todas as formas, uma sobrevivência.

Muitos são os estudos que, partindo da análise da crise estrutural do capital, centram atenção à sua manifestação na década de 1970, dedicando especial foco à reestruturação produtiva como fenômeno desencadeador das recentes modificações do trabalho, seja em seu aspecto de desemprego estrutural (FORRESTER, 1997; POCHMANN, 1999, 2001; SINGER, 2000), de fragmentações no interior do processo produtivo e conseqüentes alterações na classe trabalhadora (ANTUNES, 1995; KATZ, BRAGA, COGGIOLA, 1995, BIHR, 1998), bem como mudanças no próprio conteúdo do trabalho. (ANTUNES, 1999; GOUNET, 1999).

No tocante à investigação das contemporâneas mudanças das relações de trabalho e seus nexos com a formação humana, o campo trabalho e educação tem buscado investigar, entre outros, quais as demandas de requalificação do trabalhador, baseadas na formação de novas competências. Para Gaudêncio Frigotto (1995), trata-se da existência de um Neocapital Humano, sob a forma da *Sociedade do Conhecimento*. Neste ponto, pode-se caracterizar avanço da informatização do processo produtivo, no qual o trabalhador executa tarefas gerenciais, requerendo uma formação flexível,

abstrata e polivalente, na perspectiva da formação da empregabilidade e do empreendedorismo. (ARAUJO, 1999; FRIGOTTO, op. cit.; MANFREDI, 1998; RAMOS, 2001).

Esta pesquisa elege como foco de investigação as mudanças originadas pelo aumento do parque industrial no município de Três Lagoas, no estado de Mato Grosso do Sul. O município de Três Lagoas, localizado no sudeste do estado, possui uma população estimada em 87.000 habitantes. Fundada enquanto distrito na segunda década do século XX, Três Lagoas ainda concentra na pecuária sua principal atividade econômica. Entretanto, suas bases nos setores secundário e terciário da economia se evidenciam em expansão, sobretudo, levando-se em conta o aumento do parque industrial, caracterizado pela chegada, em 2007, de um complexo de fábricas¹¹ ligado aos setores de papel e de celulose¹². Estima-se que a chegada do complexo de fábricas de papel e de celulose seja um novo marco na história da cidade e traga outro salto de organização social, econômica e cultural em Três Lagoas.

Considerando esta última afirmação, é possível perceber as expectativas de aumento de postos de trabalho na cidade, das quais se destaca, para o intuito desta pesquisa: a) a expectativa, por parte da população local, de sua inserção em postos com melhor remuneração; b) a preocupação, por outro lado, da disputa dos postos de trabalho com a mão de obra proveniente de outras cidades; c) a busca, por parte dos trabalhadores, de uma qualificação que lhes assegure a disputa dos referidos postos de trabalho.

No que tange ao preparo dos novos postos de trabalho, foi firmado um acordo entre o complexo de fábricas e uma instituição qualificadora do sistema S de ensino. Criou-se, portanto, a promessa de qualificação do trabalhador local para a disputa dos novos postos.

Assim, a pesquisa teve como objetivos: a) analisar as expectativas da população quanto à chegada do novo complexo de fábricas; b) analisar o impacto sócio-econômico e cultural na cidade; c) analisar a expectativa da

¹¹ Considera-se um complexo de fábricas ao conjunto formado por uma empresa mãe, que traz consigo várias empresas satélites, no processo de horizontalização da planta produtiva.

¹² O complexo de fábricas analisado possui duas empresas principais, uma no setor de celulose e outra no setor de papel. A pesquisa dedicou-se a analisar as estratégias de qualificação da fábrica de papel, pois, apesar da fábrica de celulose ser representativamente maior na cidade, a fábrica de papel possui um caráter corporativo internacional.

fábrica com relação à qualificação e o recrutamento dos trabalhadores; d) analisar as estratégias de qualificação lançadas pelos setores ligados à formação de trabalhadores.

1. Referencial teórico-metodológico e procedimentos de pesquisa

Para fins desta pesquisa, elegeu-se o referencial teórico-metodológico do materialismo histórico-dialético, na compreensão de que este busca apreender a realidade concreta, na perspectiva em que Karl Marx (1982) ressalta, de que a realidade não é caótica, desordenada ou fragmentada, incompreensível em sua totalidade. Ela possui uma dimensão concreta, que deve ser apreendida, trazendo a representação caótica da realidade (abstração) inicialmente para o plano do concreto idealizado (pensado) e, a partir de categorias históricas de produção material, chegar finalmente à totalidade concreta, síntese de muitas determinações e unidade do diverso. (KOSIK, 1976).

Para a apreensão da realidade concreta, esta pesquisa trilhou os seguintes procedimentos: a) coleta de entrevistas semi-estruturadas das expectativas dos moradores da cidade; b) coleta de indicadores de desenvolvimento urbano da cidade; c) análise de matérias de jornais que tratavam deste desenvolvimento, bem como do impacto causado pela chegada do novo complexo de fábricas; d) coleta de entrevista semi-estruturada com representante do complexo de fábricas sobre as expectativas gerais e de qualificação para o trabalho; e) entrevistas semi-estruturadas com representantes da instituição qualificadora e com seus alunos, sobre o preparo para os novos postos de trabalho. Os dados foram colhidos entre o período de 21 de agosto de 2007 a 11 de maio de 2008, envolvendo a participação de 13 pesquisadores, considerando todas as coletas realizadas.

2. Expectativas dos moradores com a chegada da nova fábrica: o anseio com os novos postos de trabalho

Para analisar as expectativas dos moradores com relação à chegada do novo complexo de fábricas, realizou-se uma pesquisa de campo, utilizando entrevistas semi-estruturadas a partir de um roteiro. Estas foram coletadas por um grupo de 10 entrevistadores. As entrevistas foram divididas entre duas

regiões do município, centro e bairros. Entre os dias 21 e 28 de agosto de 2007, obteve-se, no centro da cidade, 86 entrevistas. Entre os dias 21 de setembro a 2 de outubro de 2007, foram entrevistados 91 moradores de bairros tradicionais do município. Das 177 entrevistas coletadas, foram invalidadas 9, por não constarem dados completos, totalizando, portanto, 168 entrevistas validadas para a análise.

Dos entrevistados, 51% eram do sexo feminino e 49% masculino, sendo que 46% eram casados, 43% solteiros, 6% divorciados e os restantes viúvos. Relativo ao nível de escolarização, 49% não alcançaram o ensino médio, 33% concluíram o ensino médio, 15% cursam o ensino superior e 3% faziam pós-graduação.

De acordo com as informações coletadas, obteve-se que 99% dos entrevistados sabiam da chegada do novo complexo de fábricas em Três Lagoas, o que demonstra como isto mobilizava a cidade. Dos entrevistados, 46% disseram ter mantido diálogo com amigos a respeito desta chegada, 19% com familiares, 15% informaram-se através da mídia, 12% no trabalho, 6% com clientes, 3% com professores e 15% não comentaram com ninguém sobre o assunto. Esses dados apontam para a centralidade deste assunto entre os moradores da cidade.

Dos entrevistados, 96% declararam acreditar que a cidade se modificaria com a chegada do complexo de fábricas, 2% afirmaram que a cidade não iria apresentar alterações, e 2% não responderam, demonstrando de imediato a expectativa de mudanças no desenvolvimento urbano do município.

Dentre os que afirmaram que a cidade sofreria alterações, 41% avaliaram que ocorreria um aumento da geração de empregos e outros 41% citaram o aumento populacional como principal modificação (gráfico 1). Tais percentuais permitem concluir que, devido à geração de empregos, a expectativa era a de um processo de migração populacional para a cidade. No entanto, o aumento populacional foi avaliado em duas dimensões divergentes: a) o desenvolvimento da cidade como um processo positivo; b) o aumento da violência e o acirramento da disputa dos postos de trabalho.

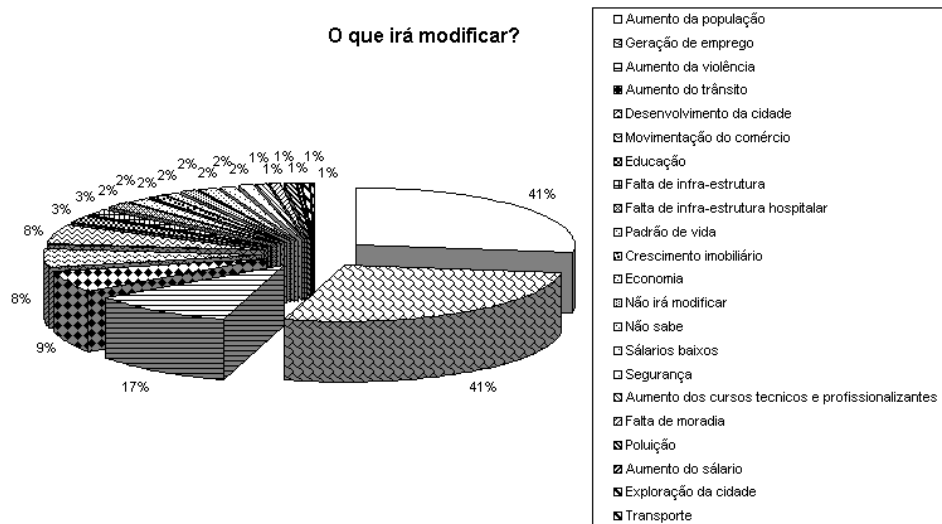


Gráfico 1: Expectativas com relação às mudanças trazidas pela fábrica.

Uma vez perguntado a respeito dos principais pontos positivos com a chegada da fábrica, constatou-se que 66% acreditavam que fosse a geração de emprego, outros 20% responderam que a cidade iria se desenvolver, entendendo-se que o desenvolvimento é relacionado com as melhorias ocasionadas. Somente 1% acreditava na possibilidade do aumento dos salários (gráfico 2). Tal expectativa acompanha a angústia mundial dos trabalhadores, tendo em vista a crise do trabalho abstrato, manifestada no desemprego estrutural e na precarização do trabalho.

Já com relação aos principais pontos negativos, 51% dos entrevistados avaliaram que a violência iria aumentar. Do restante, 15% afirmaram que haveria um índice crescente de poluição em decorrência da fábrica, 9% consideraram as alterações do trânsito como um problema a mais para o município e 6% disseram que a cidade não possuía infra-estrutura para suportar o fluxo populacional crescente (gráfico 3).

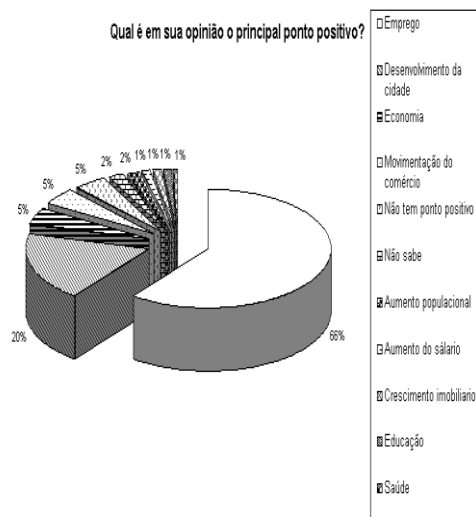


Gráfico 2: pontos positivos

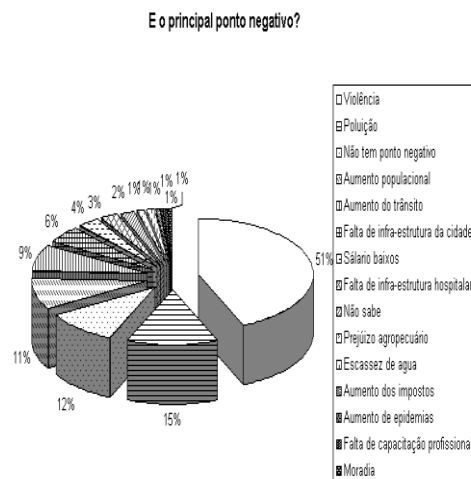


Gráfico 3: pontos negativos

Com relação ao conhecimento de alguém com pretensão a concorrer a uma vaga na fábrica, 66% disseram que sim. Notou-se que, dos que responderam positivamente, 65% das pessoas não faziam curso como forma de preparo, assim como não conheciam alguém que estava se preparando, contra somente 35% das pessoas que estavam se preparando ou conheciam alguém nesta condição. Este aspecto sugere que, mesmo que os moradores da cidade sonhassem com um posto de trabalho a ser criado, apenas a minoria deles já buscava algum tipo de qualificação para concorrer a este posto.

Dos cursos efetuados, 5% eram na área de celulose e 20% em outras áreas (gráfico 4). Dentre os entrevistados que estavam fazendo cursos, 20% estudavam em Institutos Profissionalizantes, 3% em Institutos de Línguas Estrangeiras, 2% em Centros Juvenis e 1% em escolas.

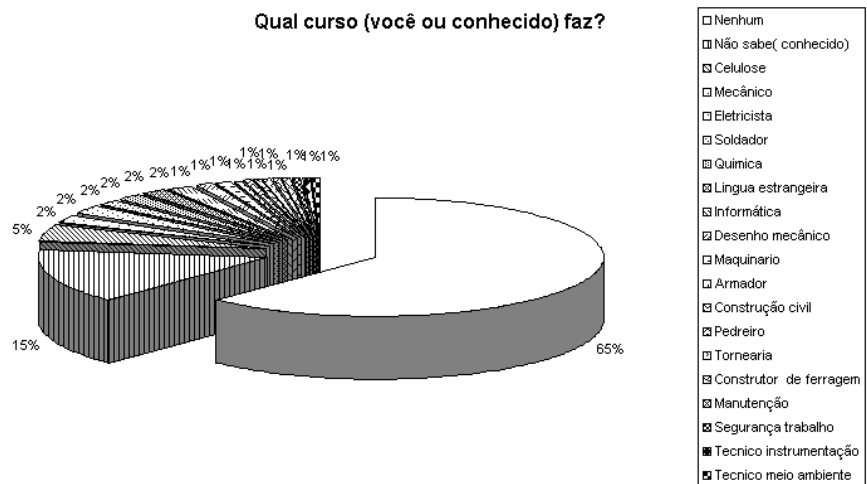


Gráfico 4: Os cursos realizados pela população

3. O complexo de fábricas trouxe mudanças para a cidade?: o que dizem os indicadores de desenvolvimento urbano e os jornais da cidade

Para a análise do impacto sócio-econômico e cultural da implantação do complexo de fábricas na cidade de Três Lagoas, foram colhidos indicadores em instituições públicas e privadas do município, referentes ao aumento de acidentes de trânsito, fluxo de veículos, demanda de imóveis e de empresas abertas. Assim, recorreu-se à prefeitura municipal, ao comitê de apoio às indústrias, à polícia militar, à junta comercial e a uma imobiliária da cidade. Os indicadores foram coletados entre março e agosto de 2008, no entanto, alguns foram descartados, pela inconsistência e falta de sistematização periódica. Para compor um quadro mais ampliado e qualitativo, foram também analisadas 62 reportagens de 4 jornais da cidade, entre o período de outubro de 2006 a maio de 2008.

No sentido mais geral, os indicadores apontam que, se considerados os anos próximos aos da chegada do complexo de fábricas em Três Lagoas, houve um crescimento relativo da cidade que pode ser estimado pela expectativa gerada por este processo. Um primeiro indicador buscado foi o aumento populacional no período, porém, o senso do IBGE, realizado a cada dez anos, não contemplou o período de instalação do complexo de fábricas. Contudo, por meio das reportagens analisadas, foram identificadas várias mudanças na cidade, entre elas: a geração de empregos com carteira assinada, a modernização no atendimento das lojas de materiais de construção

e do comércio em geral, a melhoria dos atendimentos nos bancos, o maior investimento no setor educacional, da saúde, da pavimentação, de supermercados, de hotéis, de restaurantes e da gastronomia.

Da mesma forma, é possível apreender uma modificação da constituição urbana da cidade por meio de outros indicadores, entre eles, o do crescimento do tráfego no município. Consta, na polícia militar, que o tráfego urbano teve, de 2006 a 2007, um aumento com relação a motoneta de 36%, motociclo 16%, micro-ônibus 21%, reboque 6%, S. reboque 4%, C. trator 11%, caminhonete 3%, utilitário 65%, side-car 44%, automóvel, ônibus e camioneta 7%. No total, houve um aumento de 10% do fluxo de veículos. Este aumento, por outro lado, é acompanhado pelo aumento do índice de acidentes, que, em 2007, contabilizou 1188 ocorrências. Os jornais da cidade destacaram o aumento do número de acidentes envolvendo motocicletas. Salientaram ainda que, em razão do aumento dos acidentes, surgiram alguns programas de conscientização do trânsito e discussões de alternativas para os problemas surgidos.

Ainda, foi identificado um aumento da abertura de empresas, sobretudo no setor de serviço, o qual foi avaliado pelos meios de comunicação como interligado à chegada do complexo de fábricas (tabela 1). De acordo com a avaliação do portal financeiro ADVFN, a arrecadação de Três Lagoas cresceu 116% em quatro anos, tendo como referência o mês de fevereiro de 2009. Entre 2004 e 2008, a arrecadação do município saltou de R\$ 71,4 milhões para R\$ 154,6 milhões. (PERSPECTIVA..., 2009).

	Déc80	Déc90	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008*
Comércio	66	271	63	62	68	101	75	82	138	175	64
Mista	22	57	10	7	13	13	18	24	30	18	1
Indústria	11	18	8	6	9	9	6	7	11	12	9
Pessoa Jurídica Prestadora de serviço	42	240	43	63	48	82	90	122	257	392	158
Pessoa Física Prestadora de Serviço	2	0	1	0	0	3	8	50	146	159	30
TOTAL	143	586	125	138	138	208	197	285	582	756	262

Tabela 1: Índice de abertura de empresas em Três Lagoas de 1980 a 2008

Fonte: Comitê de Apoio às indústrias de Três Lagoas

De fato, foi possível convergir várias informações do crescimento do município em razão da chegada do complexo de fábricas. Tal contexto gerou uma expectativa, por parte do empresariado, com relação à importância econômica que desempenharia Três Lagoas no estado, na próxima década. A Federação das Indústrias de Mato Grosso do Sul (FIEMS) realizou pesquisa divulgada em 9 de maio de 2008, apontando que Três Lagoas seria, à época, o segundo PIB Industrial do estado, atrás apenas da capital. De acordo com a mesma pesquisa, o município assumiria o primeiro lugar em 2015 e, em 2020, teria um PIB dobrado em relação ao segundo colocado (PIB..., 2008). A expectativa da vinda do complexo de fábricas tanto de papel como de celulose é justificável se levado em conta a dimensão do empreendimento realizado, como esclarece a figura 1:

Volume de movimentação de terra	4 milhões m ³
Volume de concreto	200 mil m ³
Aço para construção civil	20 mil t
Estruturas metálicas	20 mil t
Áreas pavimentadas	200 mil m ²
Chaminé principal	147 metros
Consumos previstos de energia elétrica	111 MW

Figura 1: Radiografia do projeto de implantação do complexo de fábricas (FALEIROS, 2008).

No entanto, os depoimentos dos moradores nos jornais da cidade demonstraram que a grande expectativa de progresso e desenvolvimento que pairava antes do início da construção das fábricas ia se transformando, dia a dia, em frustrações e insegurança. A insegurança atingia não só os moradores, mas os próprios trabalhadores que migraram para a cidade, contratados para trabalhar no canteiro de obras da fábrica. Houve casos relatados de trabalhadores que retornaram à sua terra natal, além de rumores de homicídios. Um problema reportado por estes trabalhadores foi a xenofobia por parte dos três-lagoenses.

Com relação aos empregos que a fábrica iria gerar, foi divulgado que o número de trabalhadores na fase de construção chegaria a 2 mil para a fábrica de papel e 8 mil para a de celulose (FALEIROS, 2008). Por outro lado, na avaliação da ADVFN, em fevereiro de 2009, o número de empregos gerados superou os estimados, em função da construção da fábrica ter levado ao município outras 70 empresas, entre pequenas e médias, o que gerou cerca de 12 mil novos empregos. (PERSPECTIVA..., op. cit.).

No entanto, embora os números de empregos divulgados se mostrem significativos, existe uma frustração por parte dos moradores do município, que assistiram grande parte dessas vagas serem preenchidas por mão de obra importada de outros estados pelas fábricas. Ainda, essa quantidade de empregos foi gerada em um curto período denominado como pico da construção, que correspondeu aos quatro primeiros meses de construção das fábricas. Com a entrada da fábrica em operação, o número de funcionários

fixos despencou para cerca de 800 empregos diretos, entre funcionários próprios e terceirizados. (CELULOSE ON LINE, 2006).

4. No campo do capital: a expectativa da fábrica com relação à capacitação e recrutamento de novos trabalhadores

O procedimento utilizado para coletar dados referentes às expectativas da fábrica de papel, objeto deste estudo, foi a realização de uma entrevista semi-estruturada com uma representante dos recursos humanos (RH), responsável pelo processo de recrutamento dos trabalhadores. A entrevista foi realizada por quatro pesquisadores, no dia 15 de maio de 2008, na universidade do grupo de pesquisa, com a duração de 1 hora e 40 minutos. As questões giraram em torno das seguintes temáticas: a) caracterização da fábrica; b) articulação com a instituição qualificadora para o oferecimento de curso de capacitação para os postos requeridos; c) expectativas da qualificação e; d) critérios de seleção e recrutamento. Junto à entrevista, foram disponibilizados alguns documentos e apresentações que ajudavam a esclarecer e aprofundar alguns aspectos citados na entrevista.

A fábrica de papel que se instalou, desde 2007, em Três Lagoas, trata-se de uma empresa americana que veio para o Brasil no ano de 1960, para investir na parte de papel não revestido, instaurando várias unidades no país. Uma dessas unidades, especializada em papel e celulose, localizada no interior de São Paulo, iniciou o projeto de instalação de outra unidade em Três Lagoas, desde 1987, o que converge com informações de moradores que afirmaram conhecer a intenção da vinda da fábrica há mais de dez anos. A estratégia de implantação da nova unidade envolveu um acompanhamento para a aquisição de terras, nas quais se deu início ao plantio de eucalipto.

Como parte complementar da estratégia de implantação da nova unidade, foi realizada uma permuta de ativos e de logística, em 2007, entre a fábrica de papel pesquisada e outra fábrica de celulose, já consagrada na região. Para melhor compreender o funcionamento do processo da fábrica em outros países, a equipe da fábrica investigada foi para outras unidades localizadas no exterior, tais como as dos Estados Unidos, da China, da África e da Europa. Segundo a entrevistada, a equipe analisou e selecionou tudo o que havia de melhor nas gestões das duas fábricas para levar para a nova fábrica

de Três Lagoas. O foco do complexo de fábricas no Brasil é basicamente a produção de papel de imprimir e escrever. Para a cidade de Três Lagoas foi destinada a produção de papel tamanho A4 de 75 gramas.

Ainda, a estratégia de implantação da fábrica em Três Lagoas envolveu a articulação com uma instituição qualificadora do sistema S, para que esta qualificasse um número determinado de trabalhadores que fossem operar na nova fábrica. Ou seja, a fábrica assegurou a qualificação dos futuros operários a serem contratados, que necessariamente tiveram que passar por uma capacitação na qual a fábrica teve ingerência.

A fábrica de papel trabalhou com a perspectiva da formação de competências, estabelecendo uma lista de 67 competências, denominadas *Carrer Architect*. O assim chamado grupo de competências é um quadro internacional, importado e adaptado para as condições nacionais, conforme afirmação da entrevistada, e que é um dos parâmetros para a escolha do perfil dos futuros operários, sempre chamados pela entrevistada de colaboradores. Segundo Marise Nogueira Ramos (op. cit.), as competências dizem respeito à nova forma de organização do trabalho produtivo e tendem a ordenar as relações de trabalho interno e externo às organizações, visando gerir novos comportamentos éticos/políticos dos trabalhadores para uma permanente adaptação no campo profissional.

Para a fábrica de Três Lagoas, o quadro de competências compreendeu os seguintes cargos: colaborador individual, líder de primeira linha, gerente, líder executivo e sênior. O colaborador individual deveria ter as competências para realizar o trabalho, trabalhar efetivamente com os demais, conhecer seu trabalho e se manter atualizado. Já o líder de primeira linha deveria ter a competência de gerenciar o trabalho, realizar o trabalho por meio dos demais e ser pessoalmente efetivo. Ao gerente coube a competência de desenvolver e gerenciar o trabalho, fazer as coisas acontecerem por meio das equipes, ser modelo e líder forte. Por último, os líderes executivo e sênior deveriam criar e comunicar uma estratégia empresarial atraente, fazer as coisas acontecerem por meio das pessoas, liderar e desenvolver pessoas, gerenciar e liderar mudanças, ter capacidade de executar, ser eficazes com clientes e a capacidade geral de gerenciamento.

A literatura referente à temática das competências aponta que estas não se destinam a postos específicos, mas a famílias, nas quais se operam na base da flexibilidade e da polivalência que, portanto, trata-se de um sistema diverso da qualificação fordista, baseando-se, por outro lado, em um sistema de certificações. (MANFREDI, op. cit.; RAMOS, op. cit.). Contudo, para a empresa investigada, preserva-se a ideologia da progressão por meio do treinamento: *“Dentro da fábrica de papel como que eles vão começar? Eles começam com bastante prática, aí eles vão subindo de cargo de acordo com o treinamento”* (Entrevista com a representante do RH, p. 9).

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

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

e locais com muito barulho, levando em consideração a sua capacidade de resistência.

Como parte do processo de seleção e recrutamento, foi elaborado um quadro de preferências aplicado aos alunos através de uma prova de redação, realizada no dia 31 de março de 2008. Neste quadro de preferência, constavam as escolhas dos alunos para as duas áreas às quais mais se identificavam, sendo avaliada a coerência entre suas escolhas e o seu desenvolvimento durante o curso. Entretanto, segundo a entrevistada, foram as competências apresentadas pelos alunos que os direcionaram para determinado cargo e não suas preferências, sendo necessário que o aluno demonstrasse constantemente sua adequação para o cargo ou para uma provável promoção.

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

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

Ainda como estratégia de seleção e recrutamento, foi realizado um estudo de caso com cada aluno para averiguar suas atitudes diante de uma situação problema. Essa situação problema é entendida como ocorrências imprevistas e inusitadas que afetam a produtividade e é central no sistema de competências que o trabalhador consiga resolvê-las (RAMOS, op. cit.).

Contudo, o processo de qualificação não impediu que a fábrica transferisse, de outros municípios, trabalhadores para ocupar cargos considerados chaves na empresa, tais como alguns gerentes das áreas, um

coordenador, alguns assistentes, alguns operários e supervisores de turno. No total, foram 70 transferidos.

Para o processo de recrutamento foram utilizadas três salas, cada qual com um psicólogo, um técnico e um coordenador. A representante do RH entrevistada, que coordenou a equipe de recrutamento, cumpriu o papel de mediadora, visitando as três salas. Dos 114 alunos concluintes do curso de papel, 93 foram aprovados para o recrutamento. Ainda que seja possível imaginar o desconsolo daqueles que, mesmo concluindo o curso não conseguiram de imediato um posto de trabalho na fábrica, a representante do RH os aconselhou a não desanimarem com o resultado, argumentando-lhes que haviam adquirido muitos conhecimentos que poderiam ajudá-los no encaminhamento para outras empresas. Neste ponto, é necessário salientar que alguns dos recrutados foram trabalhar nas empresas satélites, quebrando a expectativa de que todos os alunos trabalhariam na fábrica de papel.

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

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

5. Estratégias de qualificação do trabalhador: um exemplo do asseguramento do *télos*¹³ da formação humana requerida pelo capital

Os procedimentos adotados para a coleta dos dados foram a realização

¹³ Utiliza-se o termo *télos*, na mesma perspectiva de José Rodrigues (1998), como uma imagem construída hegemonicamente com o intuito de se tornar uma meta a ser alcançada pelo conjunto da sociedade, porém, dirigida pela classe que o elaborou.

de dois grupos de entrevistas semi-estruturadas, um com o representante da instituição qualificadora e o outro com os alunos concluintes do curso de papel. A entrevista com o representante da instituição qualificadora foi feita no dia 1º de abril de 2008, com duração de 30 minutos, gravada em fita cassete e elaborada por duas entrevistadoras. A entrevista teve questões acerca da instituição, dos cursos, especificamente do curso de papel e do processo pedagógico adotado para elaboração do curso.

Já as entrevistas com os alunos do curso de papel foram feitas por 9 entrevistadores, em 2 dias de saída a campo. O roteiro da entrevista configurou-se com os seguintes tópicos: a) dados pessoais; b) expectativa dos alunos com relação a conseguir uma vaga para trabalhar na fábrica; c) visão que eles têm com a preparação oferecida pela instituição; d) perfil sócio-econômico dos alunos entrevistados. No dia 4 de abril de 2008, primeiro dia da realização das entrevistas com os alunos, o tempo para a execução destas foi prejudicado pelo curto prazo de 20 minutos estabelecidos pelo responsável da instituição. Foram coletadas 39 entrevistas. No dia 11 de maio de 2008, segundo dia de saída de campo, os alunos estavam passando pela seleção de contratação da empresa, logo, muitos não estavam presentes, sendo coletadas 12 entrevistas.

Deste modo, foram entrevistados 51 alunos da turma de técnico de papel, de um total de 120 alunos iniciais, dos quais 114 concluíram o curso. Porém, com a invalidação de uma entrevista, por motivos técnicos da gravação, contabilizaram-se 50 entrevistas. Portanto, a porcentagem de alunos entrevistados válidos foi de 44,74%, do total concluinte. Os recursos utilizados para as entrevistas com os alunos foram um rádio gravador, dois gravadores digitais e anotações por escrito.

Todas as entrevistas com os alunos foram realizadas dentro das imediações da instituição, variando em média 3 a 5 minutos cada. Das 50 entrevistas válidas, 52% eram homens e 48% eram mulheres. A faixa etária dos alunos entrevistados configurava 74% entre 18 a 27 anos, 18% entre 28 a 37 anos, 4% entre 38 e 47 anos e 4% não responderam. Dos entrevistados 56% possuíam o ensino médio completo, 30% tinham o ensino superior incompleto, 12% concluíram o ensino superior e somente 2% iniciaram pós-graduação. Dos alunos entrevistados, 74% eram casados, 24% solteiros e 2%

divorciados. Outro ponto relevante foi a porcentagem dos que não possuíam filhos, que contabilizaram 70%. Isto facilitou a permanência do aluno no curso, apesar do curso disponibilizar bolsa auxílio para seus alunos. A maior parte dos alunos, 60%, morava com os pais, 32% com o cônjuge ou a família e 8% sozinhos, o que indica a predominância dos jovens, casados, sem filhos e que moram com os pais, não necessitando, possivelmente, arcar sozinhos com as despesas familiares.

A estratégia de qualificação por meio de uma parceria entre complexo de fábricas e instituição qualificadora foi uma surpresa para o estudo, pois o grupo de pesquisa trabalhava com a hipótese da proliferação de várias instituições qualificadoras que se arvorariam a oferecer diversificadas capacitações para a ocupação dos novos postos de trabalho. Ainda que houvesse o oferecimento destes tipos de capacitações, estas se deram de forma isoladas e não lograram êxito no sentido da procura orientada a contratações, sendo, assim, descartadas para a análise deste estudo.

A escolha da fábrica pela instituição qualificadora se deu pelo seu histórico no ramo de qualificação na área de papel e de celulose¹⁴. A unidade da instituição qualificadora localizada no Paraná especializou-se nestes setores, sendo este o ponto forte da instituição. Cada unidade da instituição qualificadora é especializada em determinada área de estudo e as parcerias entre a fábrica e a instituição qualificadora já haviam ocorrido em outros estados do país. Porém, antes de ser iniciado o processo de capacitação, houve uma articulação entre ambas, ao longo de 12 meses. Durante este período, analisaram-se projetos de qualificação que fossem mais adequados para a região, não deixando de atender a demanda da fábrica. Para traçar todo esse programa, houve negociações entre a unidade qualificadora de Três Lagoas com outras unidades da instituição qualificadora no Brasil.

Depois de firmado o convênio com a instituição qualificadora e a fábrica de papel, montou-se uma grade curricular específica para o curso técnico de papel, contando com a participação dos gerentes e técnicos da empresa, junto com a instituição qualificadora do Paraná. A fábrica ficou responsável pela montagem da estrutura física e organização da instituição qualificadora de

¹⁴ Informação retirada da entrevista da representante do RH da fábrica.

Mato Grosso do Sul. Os professores eram em sua maioria mestres e doutores na área de papel e celulose.

A unidade de Três Lagoas ofereceu 3 modalidades de qualificação: a) os cursos de qualificação, de curta duração (400 a 600 horas), normalmente voltados para os trabalhadores do canteiro de obras e operadores de empilhadeiras, guindastes, entre outros; b) os cursos técnicos de habilitação voltados para a formação de operários dos setores de celulose e de papel, com a carga horária de 1200 horas; c) os cursos de aperfeiçoamento, com diversas cargas horárias, nos quais os alunos incrementam seu conhecimento tecnológico para determinada atividade, numa dada função¹⁵.

Para qualificar os operários das fábricas de papel e de celulose, a instituição formou as seguintes turmas por meio dos cursos técnicos de habilitação: 3 turmas para técnico em papel, 3 turmas para celulose, 1 turma para técnico em mecânica, 1 turma para técnico em eletrônica, 1 turma para técnico em instrumentação e 1 turma para técnico em química. Assim, foram formadas 10 turmas, totalizando 400 alunos. Todos os cursos técnicos foram ministrados na unidade qualificadora daquela cidade.

Tais cursos possuíam uma carga horária de oito horas diárias, oferecendo bolsa auxílio e lanche. Para o processo de seleção do curso de papel, foram inscritos 1200 candidatos, dos quais 600 fizeram a prova. Destes, 200 foram selecionados para fazer uma dinâmica e após a dinâmica foram avaliadas as competências de cada um. Em seguida foram feitas as entrevistas com os 120 selecionados. Todos os selecionados tiveram o acompanhamento desde o início, segundo a representante do RH da fábrica. Já o representante da instituição qualificadora alertou que 15% das vagas dos cursos foram reservados para pessoas de outras cidades, argumentando que em Três Lagoas não existia oferta suficiente de alunos.

O processo pedagógico para o desenvolvimento dos cursos teve cuidados quanto às competências, conforme relatou o representante da instituição qualificadora, em consonância com os dados obtidos pela representante do RH da fábrica. Os cursos não se caracterizavam somente

¹⁵As informações referentes aos cursos oferecidos foram retiradas da entrevista com o representante da instituição qualificadora.

pela teoria, mas acompanhavam o desempenho psicológico e o perfil individual de cada aluno.

Nas entrevistas realizadas com os alunos da turma de papel, foi possível constatar que 62% deles faziam algum outro curso além do técnico de papel. Do total desses 62%, a maioria fez curso de informática, como mostra a figura 2:

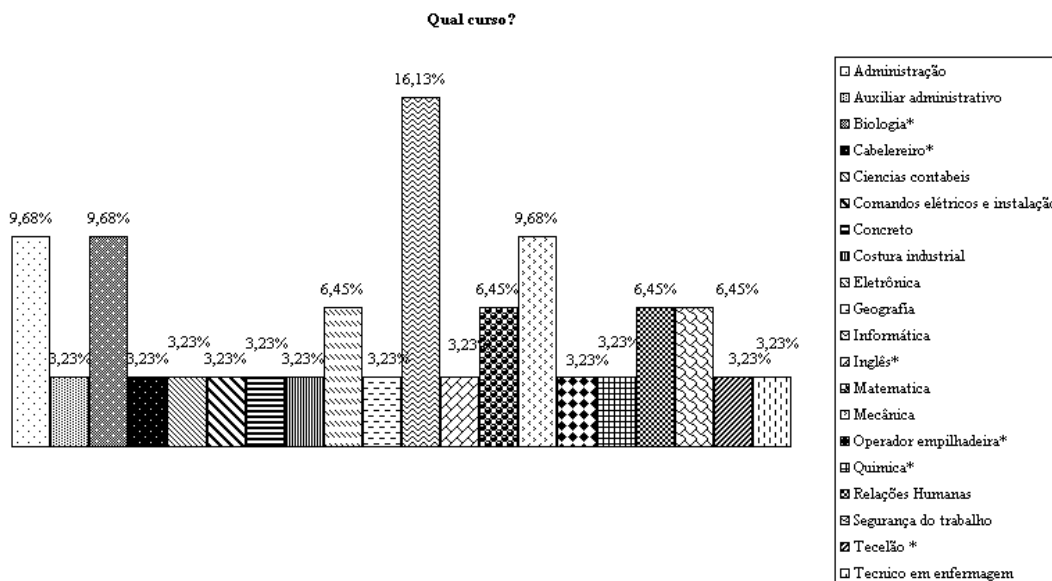


Figura 2. Cursos que os alunos fazem ou faziam

Quando perguntado se os alunos estavam empregados antes do curso, verificou-se que 54% disseram que sim e 46% responderam que não. Dentre os entrevistados que estavam empregados, verificou-se que 11,11% trabalhavam como estagiário e outros 11,11% trabalhavam em indústria de calçados (figura 3).

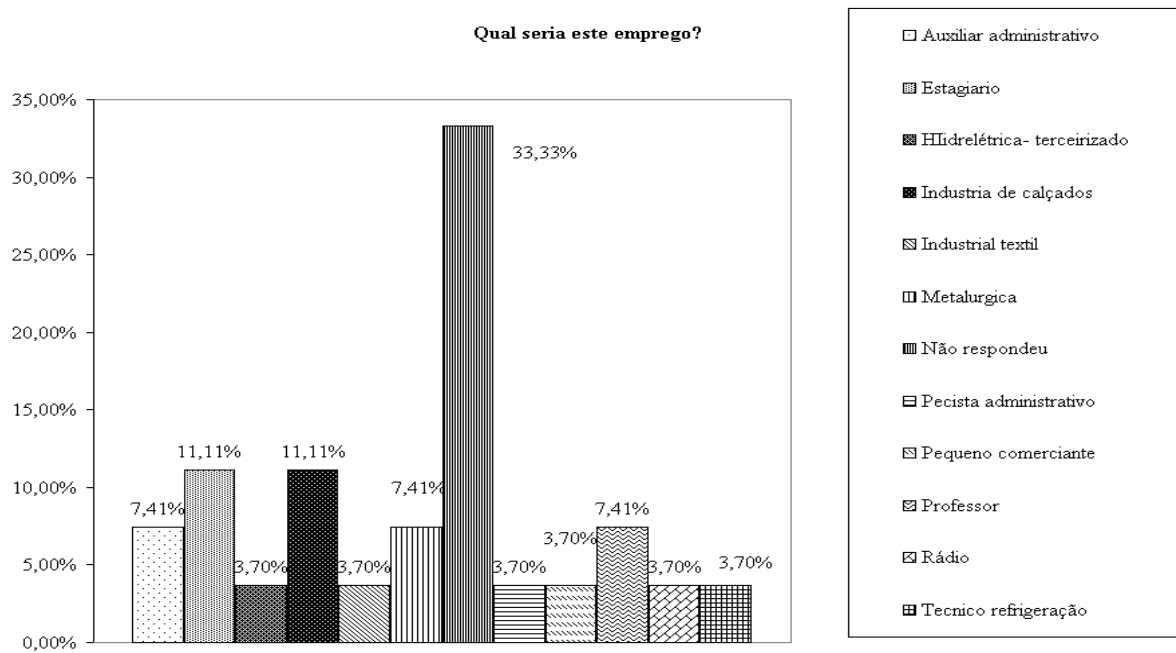


Figura 3. Área profissional exercida pelos alunos antes do curso de técnico de papel.

O motivo para o abandono do emprego se deu expressivamente, pela busca de uma oportunidade de um novo emprego, já que muitos não se sentiam satisfeitos com a profissão, acreditando que com a oportunidade da realização do curso poderiam se qualificar. Desses que responderam que o motivo foi a nova oportunidade, totalizaram 40,74% dos alunos. Visando outro ponto de vista, 29,63%, responderam que o abandono do antigo emprego se deu por causa do desejo de crescimento profissional, uma vez que na antiga empresa não poderiam obter esse crescimento. Empatando na porcentagem de 11,11% ficou o desejo por melhores salários e simplesmente o abandono do emprego em função do curso. Já 3,70% dos entrevistados opinaram pela estabilidade que poderiam adquirir com o novo emprego e outros 3,70% responderam que não abandonaram o emprego porque podiam trabalhar no período da noite.

Observou-se, por outro lado, plena confiança dos entrevistados em conseguir um posto de trabalho na fábrica, já que 94% responderam que as suas expectativas eram positivas, argumentando estar capacitados para a função a ser exercida na empresa. Somente 4% não tiveram confiança por acreditarem que a concorrência era muito grande. E 2% se mostraram mais críticos, apontando que dependeria do critério de avaliação da empresa, ou

seja, da forma como se iria realizar a seleção na empresa. Tais dados confrontam expectativas geradas no processo de qualificação e contratação real, que não absorveu o total dos alunos do curso técnico de papel, como visto anteriormente.

Na avaliação dos alunos, 48% acreditavam que o curso foi excelente, os professores eram muito bem qualificados e ofereceram uma visão geral, desde a matéria prima até a preparação do papel. Outros 20% responderam que o preparo teórico foi bom e que a prática só seria aprendida mesmo quando passassem para a próxima fase de seleção. Contrários a esta resposta, 14% disseram que o curso teve um bom preparo teórico e prático. Já 10% dos alunos entrevistados responderam que o curso ofereceu um bom preparo para setor operacional, ou seja, um preparo somente para a função a qual eles seriam designados a fazer, contrariando a perspectiva de formação polivalente, enquanto, somente 2% responderam que o curso abrangia diversos setores, não apenas para a função que eles estavam estudando para desempenhar.

Conclusão

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

Em um município do interior do centro-oeste brasileiro, foi possível observar que a chegada de um novo complexo de fábricas traz, para os seus moradores, uma expectativa positiva no que diz respeito à ameaça central do contemporâneo mundo do trabalho, o fenômeno do desemprego. Não obstante, o impacto sócio-econômico criado e a perspectiva de crescimento da cidade neste contexto trazem, no seio da contradição, uma urbanização desordenada, o aumento de índices de violência e implicações para o meio ambiente. Os empregos gerados concentraram-se, em sua maior parte, em um período curto em que se instaurou o canteiro de obras das fábricas. De outro modo, boa parte dos postos de trabalho foi ocupada por trabalhadores de outros estados,

gerando frustração para os moradores da cidade e, ao mesmo tempo, o preconceito e discriminação para aqueles outros trabalhadores. A busca da maximização da mais-valia, neste processo, tem evidenciado uma tendência mundial de aumento da xenofobia e, em alguns casos, o retorno do fascismo.

Para assegurar o *télos* da formação humana requerida pelo capital, o complexo de fábricas chegou à cidade com uma proposta fechada para os postos de qualificação, assumindo papel de controle direto na qualificação dos seus futuros operários. Tal qualificação foi mediada pela estrutura do sistema de competências, concorrendo para a ideologia da empregabilidade, quando assumiu um discurso de que os cursos oferecidos eram voltados diretamente para os postos de trabalhos a serem criados pelo complexo de fábricas. Os alunos formados pela instituição qualificadora se sentiram preparados para assumirem os novos postos de trabalho, porém, nem todos foram contratados pela fábrica matriz de papel investigada.

Este trabalho sintetiza o esforço de dois anos de uma pesquisa que procurou analisar as estratégias de qualificação de um complexo de fábricas que se instaurou no município de Três Lagoas, em suas várias dimensões. Como próxima pesquisa, o grupo prepara-se para avaliar a extensão da qualificação fornecida pela fábrica, por meio da instituição qualificadora, no exercício do dia a dia do operário contratado para determinados postos de trabalho, agora com a fábrica em pleno funcionamento.

Referências Bibliográficas

ANTUNES Ricardo L. *Adeus ao trabalho?:* ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 3 ed. São Paulo: Cortez, 1995.

_____. *Os sentidos do trabalho:* ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

ARAUJO, Ronaldo Marcos de Lima. As Novas “Qualidades Pessoais” Requeridas pelo Capital. *Revista do NETE*. Belo Horizonte, n.5, p.18-35, jan/jul., 1999.

BIHR, Alain. *Da grande noite à alternativa:* o movimento operário europeu em crise. 2 ed. São Paulo: Boitempo, 1998.

CELULOSE ON LINE. [...] serão os empreendimentos do século, 2006. Disponível em: <<http://www.celuloseonline.com.br/pagina/pagina.asp?IDItem=12672&IDNoticia=10264>>. Acesso em: 23 abr. 2009.

FALEIROS, Marina. Três Lagoas: após 20 anos, projeto ganha vida. *O papel*, [s/l], [s/v], [s/n], jun. 2008. Disponível em: <<http://www.sinpapel.com.br/Noticias/Noticias1379REcapajunho.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2009.

FORRESTER, Viviane. *O horror econômico*. São Paulo: UNESP, 1997.

FRIGOTTO, Gaudêncio. Os delírios da razão: crise do capital e metamorfose conceitual no campo educacional. In: GENTILI, Pablo (org.). *Pedagogia da exclusão: o neoliberalismo e a crise da escola pública*. Petrópolis: Vozes, 1995.

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

KATZ, Claudio, BRAGA, Ruy, COGGIOLA, Osvaldo (org.). *Novas tecnologias: crítica da atual reestruturação produtiva*. São Paulo: Xamã, 1995.

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

MANFREDI, Silvia Maria. Trabalho, qualificação e competência – das dimensões conceituais e políticas. *Revista Educação e Sociedade*. Campinas: CEDES/Papirus, ano XIX, n.64, set., p.13-49, 1998.

MARX, Karl. *Para a crítica da economia política*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

_____. *O capital: crítica da economia política*. Livro 1, v.1, 2 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

PERSPECTIVA papel e celulose: mercado vê nova fábrica da [...] com otimismo. *Portal Financeiro ADVFN*. Três Lagoas, 2009. Disponível em: <<http://youtrade.blogs.advfn.com/2009/02/17/perspectiva-papel-e-celulose-mercado-ve-nova-fabrica-da-vcp-com-otimismo/>>. Acesso em: 23 abr. 2009.

PIB industrial de Três Lagoas é o 2º de MS. *3 Lagoas com.br*. Três Lagoas, 14 mai. 2008. Disponível em: <<http://www.3lagoas.com.br/?pib-industrial-de-tres-lagoas-e-o-2%C2%BA-de-ms&canal=noticias&pag=unit&id=4141>>. Acesso em: 16 mai. 2008.

POCHMANN, Marcio. *O trabalho sob fogo cruzado: exclusão, desemprego e precarização no final do século*. São Paulo: Contexto, 1999.

_____. *O emprego na globalização: a nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2001.

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

RODRIGUES, José. *O moderno príncipe industrial: o pensamento pedagógico da Confederação Nacional da Indústria*. Campinas: Autores associados, 1998.

SINGER, Paul. *Globalização e desemprego: diagnóstico e alternativas*. 4 ed. São Paulo: Contexto, 2000.

Este trabalho contou com duas bolsas PIBIC fornecidas pela universidade da qual o grupo de pesquisa faz parte.