

A lógica de competência: uma análise da gestão da força de trabalho segundo as relações sociais de sexo

*Jacqueline S. F. Pereira*¹
jackieprofa@yahoo.com.br - UFMG

*Fernando Fidalgo*²
fernando@fae.ufmg.br - UFMG

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 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 destas transformações sobre as condições de trabalho e sobre as relações sociais sofrem variações segundo o sexo da mão-de-obra. Dessa forma, este artigo lança um olhar sobre a divisão sexual do trabalho, no contexto da reestruturação da produção e introdução da lógica das competências como política de gestão de pessoas, em uma fábrica do setor automobilístico. 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? Este é o questionamento norteador deste trabalho.

Palavras-chave: Lógica de competências. Gestão da força de trabalho. Divisão sexual do trabalho.

The logic of competence: an analysis of the labour force management according to the social relations of sex

Abstract

The technological innovation of a microelectronic basis and the new ways of the production organization is manifesting itself through significant changes in the production systems unleashed from the last three decades of the Twentieth Century. Inserted in the context of changes it is outstanding the process named productive re-

¹ Mestre em Educação pela Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais.

² Doutor em Educação, Professor do Programa de Pós-graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais.

structuration which has provoked impacts in the social relations, especially the labour relations. New ways of using the labour force imply organizational re-structuration which express new power relations, as well as the emergence of new types of conflicts and resistance on the part of the workers. The impacts of these changes on the work conditions and on the social relations suffer alterations depending on the sex of the workers. Thus, this article deals with the sexual division of work, in the context of the re-structuration of production and insertion of the logic of competences as a policy of people management, in a motor cars industry. Would such changes be creating new perspectives for women in the world of labour or would they bring no change to the sexual division of work, historically produced? This is the guiding question of this work.

Key words: Logic of competence. Labour force management. Sexual division of work.

Introdução

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 no âmbito da gestão do trabalho expressa uma tendência mundial observada no processo de reestruturação da produção em curso.

O processo de reestruturação produtiva 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.

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 reestruturação da 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 lógica de competências como resposta empresarial às novas exigências da gestão do trabalho.

A divisão sexual do trabalho – trabalho assalariado/ trabalho doméstico, fábrica-escritório/família – surgiu simultaneamente ao capitalismo (KERGOAT, 1986; HIRATA, 2002). O capitalismo é aqui entendido como processo de reprodução social por intermédio da produção de mercadorias e da valorização do capital, 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, p. 307). A divisão do trabalho entre os sexos é parte integrante da divisão social do trabalhoⁱ, que “atravessa e é atravessada pelas outras modalidades da divisão social do trabalho” (HIRATA, 2002, p. 34-35). 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 sexuais do trabalho é o fato de o trabalho das mulheres não receber a mesma valorização e conseqüente remuneração atribuída ao trabalho masculino. A problematização das assimetrias existentes entre homens e mulheres desde os anos 70 vem sendo desenvolvida por muitos/as pesquisadores/as, ressaltando-se os trabalhos de Kergoat (1987) e Scott (1991). Os trabalhos das feministas e dos/as estudiosos/as sobre esta temática apontam a existência de um duplo mercado de trabalho, um concernente aos homens, outro às mulheres.

Neste artigo, 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. 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? A lógica de competências como política de gestão de pessoas estaria favorecendo a inserção da força de trabalho feminina em ocupações ditas masculinas ou de destaque na hierarquia organizacional? Existem competências diferenciadas demandadas de homens e mulheres? Elas são colocadas em prática pelos sujeitos? Essas são as perguntas que perpassam este estudo. A pesquisa foi realizada em uma empresa do setor automobilístico, pois este setor tem assumido uma posição de destaque na implementação de inovações técnicas, organizacionais e produtivas. Além disso, segundo Hirata (2002), 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. Foram realizadas entrevistas não estruturadas com onze trabalhadoras e seis trabalhadores que ocupam diversos cargos na organização pesquisada e análise de documentos institucionais.

1.1 A emergência da lógica de competências e a divisão sexual do trabalho

A noção de competência passou a ser instituída como lógica de regulação das relações de trabalho e de formação dos/as trabalhadores/as, principalmente a partir da década de 80, como resposta à crise do trabalho prescrito e da escola como formadora de mão-de-obra. Stroobants (1997), Hirata (1986), Tanguy e Ropé (1997) afirmam que a questão da competência emerge a partir do discurso empresarial francês presente nas últimas duas décadas do século XX. Este período é caracterizado por um quadro de retração progressiva no número de empregos desencadeado pelas mudanças nos padrões de regulação social que acabam por promover o desenvolvimento de políticas de emprego baseadas na flexibilidade das relações de trabalho e de produção.

Em resposta à crise, o sistema produtivo mundial passou por um forte processo de reestruturação, incorporando novas tecnologias, sobretudo, as baseadas na robótica, nas tecnologias da informação e da comunicação e nas novas formas de organização e gestão do trabalho. Essas mudanças visavam romper com a organização fordista e privilegiar os modelos de gestão mais participativos, como por exemplo, o modelo japonês de produção mais conhecido como toyotismo. Assim, a empresa capitalista passou a exigir novos atributos aos/às trabalhadores/as que se traduzem pela capacidade de participar, trabalhar em grupo, de relações humanas, de colocar-se no lugar do outro, de cooperação e ser flexível. Esses requerimentos aos/às trabalhadores/as são necessários, uma vez que os/as trabalhadores/as terão que trabalhar em grupo e tomar decisões de forma coletiva.

A lógica de competênciasⁱⁱ surge no campo das relações de trabalho como um dos elementos articuladores da livre concorrência entre os/as trabalhadores/as no interior dos

processos produtivos. Esta lógica tem exercido papel central no mundo do trabalho e nos processos de formação, tanto em nível nacional como internacional (FIDALGO, 1999). Percebe-se que a formação profissional no interior das empresas tem sido privilegiada em detrimento daquela oferecida pelos sistemas escolares de formação dos/as trabalhadores/as (FIDALGO, 1999). Tal favorecimento, que passa da escola para o ambiente de trabalho se deve ao interesse dos empresários em romper com o modelo de regulação baseado na lógica da qualificação, pois a sua estrutura está fundamentada na relação direta entre formação, posto de trabalho e remuneração regulada pelas relações sociais (MACHADO, 1996). Já a lógica de competências transfere para o/a trabalhador/a a responsabilidade pela gestão da sua formação e da sua carreira profissional (MACHADO, 1996, p. 28). Isso porque 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. Portanto, a lógica de competência confere grande importância aos atributos pessoais do/a trabalhador/a tendo 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.

Para Hirata (1986), 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, a lógica de competências representaria uma nova forma de utilização da força de trabalho, na qual a divisão do trabalho seria menos pronunciada. Tal lógica consiste, portanto, em 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.

Nas empresas brasileiras, a lógica 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). 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, a lógica de competências tem sido adotada 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. A lógica 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.

Tal lógica está frequentemente associada ao desenvolvimento humano e organizacional, no papel de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. Sendo assim, um aspecto importante a ser explorado é a mobilização dos saberes no trabalho. As atitudes e os aspectos comportamentais consistem em aspectos norteadores da lógica de competências. A lógica de competências tem como referencial o indivíduo, as competências que ele adquiriu, desenvolveu e aplicou no trabalho é que definirão a sua remuneração e a sua progressão profissional na organização. Ressalta-se que muito embora ainda não haja um consenso sobre a definição de competências, neste trabalho competência é tida como a capacidade de articulação e mobilização de saberes, conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários ao desempenho de uma determinada função ou atividade de maneira eficiente e criativa. De acordo com MACHADO (1996, p.96), ser competente significa “aprender e ser capaz de competir com sucesso e de contribuir para o êxito das organizações às quais se encontra vinculado”.

1.2 A “Gestão do Conhecimento”: a relação entre o “saber-ser” e o “saber-fazer” na fábrica investigada

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 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, atualizá-las, enfim, colocar em prática um novo modelo de gestão de pessoas. Por isso, “a partir de 1996 a fábrica adotou a lógica de competências, denominada ‘Gestão do Conhecimento’”.

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/suas funcionários/as no Brasil. O modelo de competências adotado pela fábrica investigada está baseado nas metodologias da Organização Internacional do Trabalhoⁱⁱⁱ (OIT) e em experiências de alguns países europeus^{iv} conforme divulga em seus documentos. 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. (funcionária)

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 noções^v que integram a lógica de competência. Este fato demonstra a importância do *savoir-faire* e do “saber-ser” 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. 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.

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, 1998). 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, uma entrevistada, 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. (funcionária)

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 à 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 (1999), 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 (auto-avaliação). 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 setor de Recursos Humanos. 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.

É evidente, então, que o controle que a lógica de competências impõe aos/as trabalhadores/as é 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 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 define 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 (1998), Fidalgo (1999), Frigotto (1991) e Gentili (1998), consideram que a adoção da lógica de competência recoloca em cena a questão da empregabilidade^{vi}, 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.

Os dados aqui analisados indicam os elementos apontados por Fleury (1996) quando afirma que muitas empresas que adotam a lógica 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.

A implantação da lógica 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.

1.3 Novas possibilidades? – O olhar das trabalhadoras sobre a lógica de competências

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 (MACHADO, 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. (funcionária)

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 (1986) 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 à imagem de virilidade; e às 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 trabalhadoras entrevistadas reconhecem 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 a adoção e implantação da “Gestão do Conhecimento” (competências) pela fábrica estudada para a gestão dos recursos humanos contribuíram 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 da lógica de competências os critérios de seleção e admissão estão mais transparentes. Sobre isso, uma funcionária diz:

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 vaga³ de maior nível hierárquico e eu 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. 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. (funcionária)

A avaliação de desenvolvimento profissional também é considerada pelas trabalhadoras da fábrica estudada uma ferramenta importante da gestão do conhecimento, na medida em 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 na fábrica. Estabeleço qual a direção que quero seguir, o tempo necessário para alcançar o que desejo e as opções que a fábrica oferece. (funcionária)

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 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. 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 uma funcionária, 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. (funcionária)

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 atribuídas 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 uma entrevistada: “[...] *eles me falam o que falta e eu corro atrás para não perder a próxima oportunidade*” (funcionária). 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 uma depoente: “*Disputei esse cargo com vários candidatos homens, mas eu estava mais adequada às necessidades da função e consegui o cargo*” (funcionária).

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 resignificadas, 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 de 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. (funcionária)

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”* (funcionária).

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. 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 Shaw (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 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. (funcionário)

De fato, à medida que novas tecnologias e inovações organizacionais e gerenciais passaram a se difundir na produção, novas exigências – capacidade individual de relacionar conhecimentos necessários ao desempenho no trabalho, ao trabalho em equipe, à 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” (SEGNINI, 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.

Considerações finais

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 Leite (1995), 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. Essas 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.

As transformações 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/as 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 da lógica 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” (CASTRO; LAVINAS, 1992, 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, 1999, p.54).

As trabalhadoras entrevistadas também atribuem as conquistas femininas na fábrica estudada à implantação da lógica 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 trabalhadoras 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”.

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.

Este estudo revelou, por meio da análise dos depoimentos das trabalhadoras, que as mulheres 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 a 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 atribuídos 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 norteador 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 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 contribuiu 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 existente 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

- ABRAMO, L.; ABREU, A. R. P (Org.). *Gênero e trabalho na sociologia latino-americana*. São Paulo, Rio de Janeiro: ALAST, 1998 p. 63-82.
- 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.
- 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.
- _____. *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, 1994.
- 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.
- CORIAT, B. *Pensar pelo avesso: o modelo japonês do trabalho e organização*. Rio de Janeiro: Revan/UFRJ, 1994.
- 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.
- FIDALGO, F. *A formação profissional negociada: Brasil e França, anos 90*. São Paulo: A. Garibaldi, 1999.
- _____. 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.

- 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*. 2. 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.
- HARVEY, D. *A condição pós-moderna*. Rio de Janeiro: Loyola, 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, André. *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*. Perdizes/SP: Boitempo, 2002.
- 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.
- KERGOAT, D. *Da divisão do trabalho entre os sexos*. São Paulo: USP, 1987.
- KERGOAT, D. Relações sociais de sexo e divisão sexual do trabalho. In: LOPES, M.J.M.; MEYER, D. E.; WALDOW, V.R. (Org.). *Gênero & saúde*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.
- LEITE, M. 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.
- 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.
- _____. Qualificação do trabalho e relações sociais. In: FIDALGO, F. (Org.). *Gestão do trabalho e formação do trabalhador*. Belo Horizonte, MG: Movimento de Cultura Marxista, 1996, p. 13 – 40.
- PUPPIM, A.B. Mulheres em cargos de comando. In: BURSCHINI, C.; SORJ, B. (Org.). *Novos olhares: mulheres e relações de gênero no Brasil*. São Paulo: Marco Zero: Fundação Carlos Chagas, 1994.

ROSANDISKI, E.N. *Reestruturação organizacional: uma avaliação a partir da estrutura de emprego do setor automotivo paulista 1989-1994*. Campinas, Departamento de Política Científica e Tecnológica IG/UNICAMP, 1996. (Dissertação de Mestrado).

SCOTT, J. Gênero, uma categoria útil de na análise histórica. In: *Educação e Realidade*. Porto Alegre, v. 15, n. 2, jul./dez., 1991.

SEGNINI, L. R.P. Feminização do trabalho bancário. In: BRUSCHINI, C.; SORJ, B. (Org.). *Novos olhares: mulheres e relações de gênero no Brasil*. São Paulo: Marco Zero: Fundação Carlos Chagas, 1994.

SEGNINI, L.R. P. *Mulheres no trabalho bancário: difusão tecnológica, qualificação e relações de gênero*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1998.

SOUZA LOBO, E. *A classe operária tem dois sexos*. São Paulo: Brasiliense, 1991.

STROOBANTS, M. A visibilidade das competências. In: TANGUY, L.; ROPÉ, F. (Org.). *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus, 1997.

TANGUY, L.; ROPÉ, F. T. *Saberes e competências*. Campinas: Papirus, 1997.

WALKERDINE, Valerie. O raciocínio em tempos pós-modernos. *Educação & Realidade*. Porto Alegre, v. 20, n. 2, jul./dez., 1995, p. 208-226

Apresentado ao Conselho Editorial em 12/04/2006 e aprovado em 10/08/2006

ⁱA 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 estrutura social (FIDALGO; MACHADO, 2000).

ⁱⁱ Embora parte da literatura dos anos 80 e 90 trate da competência como uma noção, uma vez que ainda não teria se constituído como uma definição instituída de forma a referenciá-la como conceito formal, mesmo que ainda se trate de uma imprecisão conceitual, pode “ser vislumbrado um corpo teórico e uma lógica definida, que embora não se configure de forma consensual ou legítima, já permitem identificar o ideário que fundamenta esta nova forma de regulação das relações de trabalho” (FIDALGO, 2003, p.41). Por esse motivo, neste trabalho, a terminologia utilizada é lógica de competências.

ⁱⁱⁱ 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 05/06/04).

^{iv} Como o sistema de certificação de competências do Reino Unido. Esse sistema tem forte orientação behaviorista, uma vez que se baseia 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).

^v 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).

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