

DULCINÉIA DA CRUZ

**A FORMAÇÃO DO 'TOTAL TRABALHADOR SADIA' –
Um estudo de caso sobre o processo de qualificação
dos trabalhadores na SADIA S.A.**

FLORIANÓPOLIS, JUNHO DE 2000

DULCINÉIA DA CRUZ

**A FORMAÇÃO DO 'TOTAL TRABALHADOR SADIA' –
Um estudo de caso sobre o processo de qualificação
dos trabalhadores na SADIA S.A.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação do Centro de Educação da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Educação, sob orientação do Professor Doutor Lucídio Bianchetti.

FLORIANÓPOLIS, JUNHO DE 2000



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

**“A FORMAÇÃO DO ‘TOTAL TRABALHADOR SADIA’ – UM ESTUDO DE CASO
SOBRE O PROCESSO DE QUALIFICAÇÃO DOS TRABALHADORES DA SADIA
S.A.”**

Dissertação submetida ao Colegiado do Curso de
Mestrado em Educação do Centro de Ciências da
Educação em cumprimento parcial para a
obtenção do título de Mestre em Educação.

APROVADO PELA COMISSÃO EXAMINADORA em 21/07/2000

Dr. Lucídio Bianchetti (Orientador) Bianchetti A

Dr. Fernando Ponte de Sousa Fernando Ponte de Sousa A

Dr. Ari Paulo Jantsch A. P. Jantsch - "A"

Dra. Valeska Nahas Guimarães (Suplente) _____

Bianchetti
Prof. Dr. Lucídio Bianchetti
Sub-Coordenador PPGE/UFSC

Dulcinéia da Cruz
Florianópolis, Santa Catarina, julho de 2000

AGRADECIMENTOS

Muitas foram as pessoas que participaram e contribuíram para a concretização desta pesquisa. Estendo meus agradecimentos a todos que direta ou indiretamente estiveram comigo nessa trajetória apoiando e incentivando para que eu chegasse até aqui. De modo especial agradeço:

* ao Lucídio Bianchetti, pela amizade e pelo modo competente, respeitoso e sensível com que me orientou nesta pesquisa. Obrigada, 'mestre', por acreditar, desde o início, no meu trabalho e na minha capacidade para realizá-lo;

* aos meus pais, Juvenal e Lidovina, pelo apoio incondicional à minha trajetória acadêmica. O carinho e incentivo permanentes foram fundamentais nessa caminhada;

* ao Alzumir, pelo incentivo inicial a esta pesquisa, pelo companheirismo e generosidade dedicados durante esse tempo...

* à Arivane, amiga incondicional, pela possibilidade de compartilhar essa construção pessoal e especialmente pela tolerância e compreensão nos momentos difíceis;

* à Cleusa, pela amizade, força e incentivo no decorrer desse processo;

* ao Paulo, pela interlocução e pelas dicas na construção da pesquisa;

* aos colegas Marcos, Gilberto, Josenei e Nadia, pela amizade e possibilidade de compartilhar as angústias e alegrias de um processo intenso de aprendizado;

* aos amigos Rosa, Angelo, Mari, Domingos e às minhas meninas Geovana e Regiane pelo carinho e incentivo que me dedicaram;

* aos trabalhadores, professoras, coordenadoras e dirigentes da Sadia que participaram das entrevistas e contribuíram para que essas idéias fossem para o papel;

* ao Programa de Pós-Graduação em Educação da UFSC e aos professores do curso, pela oportunidade de enriquecer minha experiência acadêmica;

* à banca examinadora composta pelos professores Ari Jantsch, Fernando Ponte e Eneida Shiroma, pelas importantes contribuições no exame de qualificação;

* ao Jairo, pela ajuda nos impasses com a informática;

* à Prefeitura Municipal de Chapecó e ao CNPq, pela liberação e suporte financeiro imprescindíveis à realização desta pesquisa.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS E FIGURAS	v
ABREVIACÕES E SIGLAS	vi
RESUMO	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I NOVAS CONFIGURAÇÕES DO CAPITALISMO CONTEMPORÂNEO	14
1.1 Mudanças no modelo produtivo: emergência do paradigma flexível.....	14
1.2 Mudanças nos processos de trabalho e interconexões nos diferentes setores da economia.....	19
1.3 Novos processos de globalização.....	20
1.4 Modernização nas empresas brasileiras – a automação seletiva.....	25
1.5 O processo de qualificação diante da automação flexível.....	27
1.6 As empresas e o processo de qualificação dos trabalhadores.....	33
CAPÍTULO II SADIA S.A. - HISTÓRICO E SITUAÇÃO ATUAL	37
2.1 Primórdios.....	37
2.2 Ação do Estado como fomentador da iniciativa privada.....	43
2.3 Exportações.....	46
2.4 Sadia Avícola S.A. – Chapecó - SC.....	48
2.5 O processo de reestruturação produtiva na Sadia S.A.	50
2.6 A Qualidade Total Sadia.....	53
2.7 Qualificação dos trabalhadores da Sadia – Chapecó.....	60
CAPÍTULO III A SADIA S.A. NO CONTEXTO DA GLOBALIZAÇÃO E DAS NOVAS DEMANDAS QUALIFICACIONAIS	65
3.1 A Sadia no processo de integração econômica global.....	65
3.2 Política de gerenciamento de RH da Sadia.....	67
3.3 Relações de trabalho na agroindústria.....	74
3.4 Política de qualificação dos trabalhadores implementada pela Sadia.....	77
3.4.1 Treinamentos.....	82
3.5 Mudanças tecnológicas, organizacionais e gerenciais e os impactos sobre a força de trabalho.....	86
3.6 As relações escola-empresa – a instituição de convênios.....	90
3.6.1 Os convênios.....	91
3.7 O processo de escolarização dos trabalhadores da Sadia.....	100

CAPÍTULO IV DISCURSOS E PRÁTICAS EM (DES)ENCONTRO	106
4.1 Análise do processo de escolarização dos trabalhadores da Sadia	107
4.2 O processo de construção do “Total Trabalhador Sadia”: teorias e práticas em (des)encontro	120
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	129
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	133
ANEXOS	139
Anexo I – Roteiro de questões para entrevistas.....	139
Anexo II - Comparativo da estrutura administrativa após a reestruturação	144
Anexo III - Receita operacional da Sadia 1998/1999	146
Anexo IV - O desafio e o privilégio de trabalhar em equipe.....	147
Anexo V - Estratégias para integrar os trabalhadores aos objetivos da empresa	148
Anexo VI - Reconstrução do processo de criação, abate e industrialização de perus – Unidade fabril de Chapecó – SC.....	150

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

QUADRO 1. Entrevistados	10
QUADRO 2. Evolução zootécnica do frango de corte na Sadia	40
QUADRO 3. Variação das vendas (física e valor) – 1998 - 1999	48
FIGURA 1. Gente: fator-chave no gerenciamento.....	68
QUADRO 4. Plano de cargos e salários – operadores de produção.....	71

ABREVIACÕES E SIGLAS

ACARESC	Associação de Crédito e Assistência Rural de Santa Catarina
ACARPESC	Associação de Crédito e Assistência Rural aos Pescadores de Santa Catarina
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BIRD	Banco Interamericano Regional de Desenvolvimento
BM	Banco Mundial
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CCQ	Círculo de Controle de Qualidade
CEA	Centro de Educação de Adultos
CEPAL	Comissão Econômica para a América Latina e Caribe
CIDASC	Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina
CLP	Controlador Lógico Programável
CPPP	Centro de Pesquisa para a Pequena Propriedade
CQS	Círculo de Qualidade Sadia
DIEESE	Departamento Intersindical de Estudos e Estatísticas
DORT	Doenças Ocupacionais Resultantes do Trabalho
EJA	Educação de Jovens e Adultos
EMATER	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
EMPASC	Empresa Catarinense de Pesquisa Agropecuária S.A.
EPAGRI	Empresa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina
FAF	Fundação Atilio Fontana
FUNDESTE	Fundação para o Desenvolvimento do Oeste
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
MASP	Método de Análise e Solução de Problemas
MFCN	Máquina Ferramenta de Controle Numérico
PIB	Produto Interno Bruto
PNB	Produto Nacional Bruto
SENAC	Serviço Nacional do Comércio
SENAI	Serviço Nacional da Indústria
SINE	Serviço Nacional de Emprego
TQS	Total Qualidade Sadia
UNOESC	Universidade do Oeste de Santa Catarina

RESUMO

Esta dissertação trata de um Estudo de Caso do processo de implementação e gestão da educação do trabalhador desenvolvido na Sadia S.A. de Chapecó-SC e da relação deste com as políticas gerais de qualificação explicitadas nos documentos e efetivadas por esta empresa. No decorrer da pesquisa analisou-se o processo de formação/escolarização dos trabalhadores diante do conjunto de transformações tecnológicas, organizacionais e gerenciais vigentes na empresa. A escolarização é realizada no seu interior por três instituições de ensino conveniadas (Secretaria de Educação de Chapecó, Secretaria Estadual de Educação e Fundação Bradesco), com propostas e práticas pedagógicas independentes e, às vezes, conflitantes entre si. A partir de documentos e depoimentos de trabalhadores, professores e dirigentes desencadeou-se um estudo acerca dos, às vezes, conflitantes objetivos, interesses e nuances que caracterizam o trabalho desenvolvido na e pela escola, cujo resultado é a concretização de uma formação segmentada dos trabalhadores. Concluiu-se que esse processo de escolarização não apresenta um projeto convergente voltado para a realidade do trabalhador e que extrapole uma dimensão instrumental atribuída à educação. Com isto a escola acaba legitimando a filosofia do grupo Sadia e contribuindo para a conformação dos trabalhadores às necessidades demandadas pelas mudanças estruturais em implementação na empresa.

ABSTRACT

This dissertation concerns a Case Study of the implementation and administration of worker education developed at Sadia S.A. in Chapecó, SC and the relation of this program with the general training policies enacted by the company and explained in company documents. The research analyzed the process of the training and schooling of workers in the face of the set of technological, organizational and management transformations underway at the company. The schooling is conducted within the company by three contracted educational institutions (the Secretariat of Education of Chapecó, the State Secretariat of Education and the Bradesco Foundation), with independent pedagogical proposals and activities which at times are conflicting. Based on documents and statements of workers, teachers and managers, a study was undertaken of the at times conflicting objectives, interests and nuances that characterize the work developed in and by the school, the result of which is the establishment of a segmented training of the workers. It was concluded that this schooling process does not offer a unified program aimed at the reality of the workers and which goes beyond the instrumental dimension attributed to education. In this manner, the school winds up justifying the philosophy of the Sadia Group and contributes to the workers' conformity to the necessities required by the changes underway at the company.

INTRODUÇÃO

Justificativa

Através desta pesquisa objetivamos compreender o processo de implementação e gestão da educação do trabalhador desenvolvido na empresa Sadia S.A. – Chapecó. Visando ser coetânea ao seu tempo, esta empresa vem passando por um processo de reestruturação e organização da produção com a introdução de novas tecnologias, novas formas de gestão que demandam dos trabalhadores a construção de um novo perfil cognitivo e atitudinal. Diante dos novos desafios, especialmente a necessidade de elevar o grau de escolarização dos trabalhadores, os dirigentes da empresa aliam-se ao poder público e criam uma escola, no interior da própria empresa, para atender exclusivamente sua demanda.

Frente às mudanças no processo produtivo e organizacional verificado no mundo do trabalho, a “formação” do trabalhador estaria adquirindo maior importância. As novas qualificações demandariam um novo perfil cognitivo e atitudinal destes, que cada vez mais seriam requisitados a intervir no processo solucionando problemas, administrando imprevistos ou sugerindo mudanças. Neste sentido, dispor de novos conhecimentos que permitam lidar com as potencialidades da tecnologia e com as novas formas de organização, saber ler, interpretar a realidade, lidar com abstrações, resolver problemas, expressar-se adequadamente, enfim, dominar o processo de trabalho (Silva Filho, 1998), seriam habilidades fundamentais ao novo perfil requerido do trabalhador. Enfatiza-se, diante disso, a necessidade da presença de trabalhadores melhor qualificados para desempenhar funções mais complexas e eficientemente garantir maior produtividade. No momento em que profundas e constantes mudanças movimentam a sociedade capitalista, este é o discurso hegemônico editado pelos empresários.

Em face disso, a educação estaria sendo responsabilizada pela formação básica, pelo desenvolvimento de novas habilidades e pelo conhecimento técnico dos trabalhadores, ou seja, caberia a ela o desenvolvimento da capacidade produtiva e da competitividade da economia nacional (Carvalho, 1999). Sendo assim, estariam os desígnios atribuídos à educação sendo cumpridos? Esta pesquisa busca elementos empíricos na Escola da Sadia para construir essa análise.

Na nova dinâmica estabelecida entre capitalistas e trabalhadores, novos fatores aparecem como intervenientes. Torna-se necessária a investigação de como as agências qualificantes preparam os trabalhadores para a nova dinâmica do trabalho nos seus aspectos cognitivos e atitudinais, bem como a maneira que esses trabalhadores lidam com as transformações tecnológicas, organizacionais e gerenciais. Como veremos adiante, essas agências são escolas e/ou empresas que assumem a qualificação dos trabalhadores, direta ou indiretamente, tendo como perspectiva o atendimento dos interesses do capital.

Nos últimos anos, o grande envolvimento dos empresários com a educação – bandeira que até pouco tempo não desfraldavam - vem acontecendo no sentido de responder aos desafios gerados pelo avanço tecnológico do setor produtivo e as necessidades de racionalização administrativa. Segundo eles, o conhecimento do trabalhador é fundamental para a viabilização de estratégias inovadoras e competitivas na sociedade globalizada em que vivemos. Portanto, tornam-se necessárias mudanças na gerência dos recursos humanos e na organização do trabalho para melhor aproveitar, também, o conhecimento tácito destes trabalhadores e otimizar o processo produtivo.¹

Esse processo de transformação vem consolidando um novo paradigma firmado na valorização da ciência, da tecnologia e do conhecimento. As bases do capitalismo contemporâneo, segundo os empresários e os teóricos que lhe dão sustentação, estão condicionadas⁴ ao investimento na formação de recursos humanos qualificados e que operem de acordo com a dinâmica do mercado globalizado e competitivo (Cf. Antunes, 1995, entre outros).

Assim, o presente estudo justifica-se pela necessidade de compreendermos as relações entre educação e trabalho considerando que o setor empresarial não só opina, mas ativamente se engaja como agente qualificante e inclusive participa da elaboração das políticas educacionais da rede formal. Nesse caso, a investigação do processo educativo gerenciado pela empresa Sadia S.A. permite situar os interesses subjacentes ou explícitos quanto às novas qualificações consideradas imprescindíveis aos trabalhadores e contribuir com o debate sobre as questões relacionadas à educação formal.

¹ Conhecimento construído pelo trabalhador no decorrer de sua experiência profissional articulado à vivência social. Ressalte-se que até recentemente este era considerado um espaço de autonomia dos trabalhadores, um reduto onde se manifestava a sua criatividade. Com o potencial disponibilizado por meio das novas tecnologias da informação e da comunicação, possibilitando o registro e análise de tudo o que os trabalhadores fazem ou deixam de fazer, até mesmo esse espaço passa por um processo de apropriação por parte do capital. Para maiores detalhes cf. Bianchetti (1998).

Muitas outras pesquisas (Frigotto, 1998; Ferretti et al, 1994; Machado, 1995; Bianchetti, 1998; Campos, 1997; Shiroma, 1993 entre outros) abordam o tema da educação do trabalhador. No entanto cada qual revela aspectos novos ou singulares no processo, demonstrando o quanto este é dinâmico e demanda constantes pesquisas. Convém ressaltar que o setor agroindustrial, na região oeste de Santa Catarina, ocupa centralidade no desenvolvimento econômico, e as pesquisas a respeito não têm sido suficientes para explicitar as novas relações que se engendram entre o processo produtivo e a educação do trabalhador. É neste contexto que o estudo de caso proposto se justifica e ganha relevância.

Relevância do objeto de estudo

A agroindústria Sadia S.A. Unidade de Chapecó SC, objeto deste estudo, desempenha um importante papel na economia e na política regional através da industrialização de carnes. Sua relevância no setor industrial está centrada na capacidade de produção, na competitividade e na tecnologia empregada. A Sadia destaca-se como uma das primeiras agroindústrias da região a reestruturar o processo produtivo e adotar novas formas de gerenciamento do trabalho.

Inicialmente os trabalhadores da Sadia, em sua maioria, eram camponeses com baixa escolaridade e pouca qualificação específica para atuar na agroindústria. Eles eram treinados para desempenhar funções nas linhas de produção que pressupunham força, resistência e destreza físicas, sendo que durante muito tempo pouco lhes foi exigido em termos de qualificação, no sentido que está sendo veiculado e apreendido hoje.

Nos últimos anos, a fim de manter a empresa competitiva e acompanhar a inovação no que se refere a equipamentos, os dirigentes alteraram significativamente a política de gerenciamento da força de trabalho. Ao reestruturar a produção, introduzir novas tecnologias e novas formas de gestão, a empresa desencadeou uma mobilização visando “conquistar” os operários para a implementação de seus objetivos: produzir mais, com qualidade, em menor tempo e com menos custos.

A nova dinâmica da produção demanda um maior grau de escolarização dos trabalhadores. A empresa, por sua vez, exige que os operários voltem a estudar. No ano de 1993, cerca de 60% dos trabalhadores da produção não contavam com o ensino fundamental completo, sendo que parcela significativa deles eram analfabetos. A empresa

desencadeia então o processo de educação formal desses trabalhadores na Escola da Sadia, objetivando eliminar o analfabetismo até o ano de 2001.²

Os trabalhadores que desempenham funções técnicas foram sendo formados por outras instituições. No início dos anos 70, com o surgimento da FUNDESTE – atual UNOESC (Universidade do Oeste de Santa Catarina), foram criados três cursos, dois dos quais estruturados para atender a demanda do setor empresarial: Administração e Ciências Contábeis. Boa parte dos profissionais vai trabalhar nos escritórios das agroindústrias. No ensino secundário surgiram as escolas agrotécnicas (que garantem às empresas um enorme contingente de técnicos agrícolas) e os cursos de técnico em contabilidade e secretariado.³ Na produção, para a grande maioria dos trabalhadores, não era exigida qualificação específica, bastava que estivessem aptos a desempenhar uma tarefa rotineira na linha de produção.⁴ Apenas uma pequena parcela de trabalhadores vinculados a algumas áreas técnicas, como desenho industrial, mecânica, eletromecânica, eletricidade, é que vão ter formação em cursos programados e executados principalmente pelo SENAI.

Recentemente, através da UNOESC, foram criados cursos em nível secundário de segurança do trabalho e técnicos em alimentos, objetivando habilitar os profissionais para obter maior controle de qualidade dos produtos. Estes cursos atendem demandas específicas das agroindústrias e atualmente são coordenados pelo SENAC.

A UNOESC também organiza outros cursos para atender as necessidades específicas de qualificação dos trabalhadores dessas empresas. Em nível de especialização, por exemplo, estão em vigência cursos de gestão empresarial e suinocultura, entre outros. Cursos de menor duração são solicitados pela empresa à universidade quando diagnosticadas as necessidades e a equipe de recursos humanos não está habilitada a desenvolvê-los.

Por outro lado, quanto à qualificação dos trabalhadores da produção, cujo nível de escolarização é baixo, os dirigentes da Sadia adotaram medidas mais incisivas. Acompanhando as tendências do empresariado em geral, foram feitos investimentos na escolarização dos funcionários através da Escola da Sadia. Ligada ao departamento de

² Os dados apresentados são de 1993, ano em que foi feito um diagnóstico do nível de escolaridade dos trabalhadores e entrou em funcionamento a Escola da Sadia. As metas traçadas pela diretoria executiva nesse ano determinavam que até 2001 todos os trabalhadores tenham concluído o ensino fundamental. Entretanto, como veremos no decorrer da pesquisa, nem sempre as metas anuais são atingidas, o que poderá comprometer o alcance da meta geral.

³ No capítulo II estes aspectos referentes ao suporte qualificacional, representado pela UNOESC e Escolas Técnicas, são detalhados.

⁴ Dentre os critérios de seleção está a altura da pessoa que deve acompanhar as esteiras das diferentes seções.

recursos humanos, a Escola foi viabilizada por meio de convênios com as Secretarias de Educação da Prefeitura de Chapecó e do Governo do Estado e com a Fundação Bradesco. À empresa coube a viabilização do espaço físico e materiais. Os profissionais que ministram os cursos são cedidos pelos órgãos públicos e pela Fundação. Assim, atualmente estão sendo atendidos cerca de 1.200 trabalhadores numa estrutura de ensino supletivo (dados de junho de 1999).

São três níveis de ensino: Totalidades de Conhecimento I e II (correspondem ao ensino de 1ª a 4ª séries do ensino fundamental), 5ª a 8ª séries - ensino fundamental e ensino médio.

As Totalidades são ministradas por professores da rede pública municipal e objetivam, além do ensino da leitura e escrita, proporcionar ao trabalhador que há anos não estuda revisar os conteúdos básicos, principalmente nas disciplinas de Português e Matemática. Os alunos freqüentam a escola duas vezes por semana, num período de duas horas por dia. Os horários de funcionamento da escola são organizados conforme a troca de turnos da empresa. Já o ensino de 5ª a 8ª série é ministrado por professores da rede estadual pertencentes ao Centro de Educação de Adultos (CEA), cuja metodologia gira em torno de módulos de ensino de diferentes disciplinas. O aluno trabalhador estuda as apostilas em casa, podendo consultar o professor em caso de dúvidas e fazer as provas, tendo que atingir média oito para “avançar” nos módulos. O ensino médio é assumido pelo CEA e também pela Fundação Bradesco.

A Fundação Bradesco adota o material do Telecurso 2000 da Fundação Roberto Marinho (apostilas e fitas de vídeo) e os alunos freqüentam aula uma hora por dia no ensino fundamental e duas horas no ensino médio, todos os dias. Uma monitora orienta as atividades, articuladas a aulas gravadas.

Os trabalhadores, por sua vez, estudam fora do período da jornada de trabalho, que na maioria dos casos ultrapassa as oito horas diárias, representando uma extensão da jornada de trabalho. No entanto, a realidade é dinâmica e, de certa forma, este estudo de caso possibilitará revelar novos elementos para a discussão em torno do processo de educação do trabalhador dentro da empresa.

Problemática

Diante do processo de implementação e gestão da educação do trabalhador desenvolvido pela empresa Sadia S.A. – Chapecó, levantamos as seguintes questões:

- a) O trabalho desenvolvido na Escola da Sadia contribui para “adequar” o trabalhador às mudanças tecnológicas, organizacionais, gerenciais e formar nele um novo perfil cognitivo e atitudinal conforme explicitado nos documentos da empresa?
- b) Diante da política de formação do trabalhador desenvolvida pela empresa, qual o papel atribuído à escola?
- c) Como os trabalhadores percebem as novas exigências qualificacionais requeridas pela empresa?
- d) Como posicionar-se frente à apropriação do público pelo privado?

Hipóteses

1. O processo de educação na empresa está inserido num contexto político, econômico e social de incorporação das exigências de mercado em relação aos produtos por ela fabricados e comercializados.
2. Da maneira como é organizada e desenvolvida, a educação na empresa Sadia S.A. transforma-se em mais um mecanismo de controle desta sobre os trabalhadores.
3. A escola cumpre um papel muito importante na consolidação da filosofia da empresa e na formação do novo perfil qualificacional dos trabalhadores.

Objetivo geral

Analisar o processo de educação do trabalhador instituído e gerenciado pela Sadia S.A.- Chapecó, a relação desse processo com as políticas gerais de qualificação explicitadas e desenvolvidas pela empresa e a relação desta com o sistema formal de ensino.

Objetivos específicos

- Investigar como o Centro de Educação de Adultos, Prefeitura Municipal, Fundação Bradesco e Empresa se articulam para desenvolver a escolarização dos trabalhadores dentro da própria empresa.
- Investigar o currículo e o projeto político pedagógico da escola no sentido de perceber os aspectos intervenientes na formação do novo perfil cognitivo e atitudinal do trabalhador.
- Investigar como as intermediações entre local de trabalho e escola contribuem no processo de controle do trabalhador.
- Investigar como os trabalhadores percebem as novas exigências requeridas pela empresa para modernizar-se tecnológica e organizacionalmente.
- Verificar de que forma a escola contribui para “adequar” o trabalhador às mudanças estruturais da empresa, influenciando na construção de novas qualificações.
- Identificar aspectos comuns e divergentes entre a educação na empresa e a educação formal no que diz respeito à “formação do cidadão”.

Metodologia

Metodologicamente decidimos pelo estudo de caso - empresa Sadia S.A., Unidade de Chapecó-SC - dada a possibilidade de assim aprofundar a compreensão do tema. A “educação do trabalhador” envolve uma ampla gama de aspectos e situações, sendo que a especificidade deste estudo poderá contribuir para o conhecimento das particularidades do processo educativo e suas relações com a reestruturação produtiva, organizacional e gerencial adotada pela empresa. No entanto, o limite desta abordagem metodológica está na impossibilidade de fazer extrapolações. Por se referir a um caso, o estudo é único, singular, e as possibilidades de generalização se restringem a contextos semelhantes (Lüdke & André, 1986).

Através do estudo de caso torna-se possível perceber e compreender aspectos do contexto mais amplo manifesto no específico. Assim, as mudanças estruturais que se processam no mundo do trabalho e na produção podem ser verificadas também nesta agroindústria, porém sob circunstâncias particulares.

A Sadia – Chapecó, ao destacar-se regionalmente pela introdução de novas tecnologias na produção, novas formas de gestão e organização do trabalho, suscita permanentes investigações. Esta pesquisa abrange a compreensão do processo de construção de novas qualificações dos trabalhadores. Por ser esta uma questão complexa e exigir estudos aprofundados, faz-se necessária uma abordagem que permita uma maior aproximação possível da realidade investigada. Neste sentido, o estudo de caso abre possibilidades para a utilização de diferentes instrumentos de pesquisa que permitem explicitar os dados empíricos necessários para o desenvolvimento da temática proposta.

Através do levantamento dos elementos que caracterizam as especificidades da empresa em Chapecó - SC é possível maior aproximação no sentido de compreender em que medida o específico contém e manifesta o geral. Assim, para desenvolver a pesquisa, inicialmente realizamos uma revisão bibliográfica e aprofundamento teórico a respeito do tema proposto no sentido de apreendermos os diversos aspectos que permeiam nosso objeto de estudo bem como de identificarmos outras pesquisas realizadas sobre o assunto.

Paralelamente às leituras, realizamos levantamento de dados documentais junto à empresa, à UNOESC, ao CEA e à Prefeitura para obtenção de informações sobre o processo de escolarização dos trabalhadores dentro da empresa (criação da escola, instituição e funcionamento dos convênios, entre outros).

A pesquisa de campo na empresa ficou restrita à observação na escola e entrevistas com alguns supervisores, com responsáveis pelo setor de RH e com professores e alunos da escola. Como especificaremos adiante, não foi permitido acesso à empresa (produção), o que restringiu a coleta de dados principalmente no que diz respeito às relações entre o processo produtivo e a escola, uma vez que os alunos/trabalhadores são os mesmos.

Primeiros contatos na empresa

Os primeiros contatos na empresa aconteceram através da coordenadora da Escola da Sadia ainda quando da elaboração do projeto para seleção do mestrado. Os dados preliminares sobre o funcionamento da escola foram obtidos com uma professora que trabalha com turmas de alfabetização.⁵

⁵ Esse contato foi facilitado por trabalharmos na mesma rede de ensino. Posteriormente este “laço” de proximidade não se mostrou suficiente para aprofundarmos o trabalho de observação e levantamento de dados.

No período em que cursei as disciplinas mantive contato com o departamento de recursos humanos da Sadia e, somente depois de uma certa insistência de minha parte e resistência da empresa, recebi a resposta positiva para a realização da pesquisa. Entretanto, só foi possível estabelecer um vínculo maior com as pessoas da escola após o término das disciplinas do mestrado, quando retornei a Chapecó, em abril de 1999. Inicialmente os contatos na escola foram limitados, muito formais, as pessoas manifestavam receio em falar. Esta fase foi difícil, as possibilidades de conseguir os dados para realizar a pesquisa estavam restritas.

Como a escola está vinculada ao departamento de recursos humanos da empresa, percebi uma consonância direta na comunicação entre a coordenadora da escola e a chefe de recursos humanos. A princípio havia uma certa desconfiança de que o meu trabalho trouxesse problemas ou gerasse conflitos. Nesse sentido, a coordenadora deixou bem claro que algumas informações não seriam fornecidas, mas não explicitou quais. Entretanto, o convívio, a aproximação com o pessoal da escola foram possibilitando a abertura de outros espaços para continuar o processo de pesquisa. A coordenadora permitiu a análise e reprodução de documentos da escola, participei de reuniões com os professores; enfim, na escola os espaços foram se ampliando cada vez mais. Porém, o acesso à empresa foi negado. Segundo a chefe do departamento de recursos humanos, a Diretoria Executiva adotou uma posição de não permitir a realização de pesquisas nas Unidades industriais porque, há uns anos, a divulgação dos resultados de uma pesquisa realizada numa das unidades repercutiu muito mal, até mesmo prejudicando os interesses do grupo. Assim, não tive acesso aos setores produtivos (frigorífico), o que prejudicou, de certa forma, o estabelecimento de relações entre o processo de escolarização e o cotidiano dos trabalhadores, principalmente no que diz respeito às questões tecnológicas, organizacionais e gerenciais.

O processo de coleta de dados junto à empresa e a realização das entrevistas, embora com todas as limitações impostas, se efetivaram no período de maio a julho de 1999.

Os entrevistados

Para a efetivação da pesquisa também realizamos entrevistas com pessoas dos diversos segmentos envolvidos no processo de escolarização/qualificação dos trabalhadores. Foram realizadas 37 entrevistas. No quadro 1 podemos visualizar quem foram os entrevistados e que função desempenham na empresa e/ou na escola.

QUADRO 1. Entrevistados

Nº	Categoria	Função
16	Trabalhadores	Operadores de produção ⁶
04	Trabalhadoras	Operadoras de produção
08	Professoras	Ensino fundamental e médio (ligadas aos diferentes convênios).
03	Coordenadoras dos convênios	- Secretaria de Educação do Estado; Secretaria de Educação do Município e Fundação Bradesco.
02	Coordenadora da escola da Sadia	Integradora entre a empresa e as instituições conveniadas.
01	Gerência de RH	Gerência das políticas de qualificação.
03	Supervisores	- Seção de frangos; - incubatório; - "demitido".
Total - 37 entrevistados		

Dentre os critérios de seleção dos trabalhadores entrevistados, mapeamos pessoas que estudam na Escola da Sadia (ensino fundamental ou médio), que estudam na escola regular e também pessoas que não possuem escolaridade básica e não estão estudando. Em meio ao processo de entrevistas nos deparamos com a necessidade de entrevistar alguns trabalhadores demitidos visto que as demissões têm sido uma constante na empresa e normalmente os demitidos são funcionários com muitos anos de trabalho na empresa. Esses critérios foram estabelecidos com vistas a obter depoimentos de trabalhadores que estudam na rede formal, no ensino supletivo (tendo em vista as diferenças curriculares) e os resistentes à escolarização. Nessa perspectiva, torna-se possível a manifestação de diferentes olhares sobre o processo de escolarização desenvolvido na/pela escola da Sadia S. A. - Chapecó.⁷

Quanto aos demais entrevistados o critério foi a predisposição em conceder a entrevista. Nesse sentido, consultamos as professoras, coordenadoras e tivemos boa recepção. Deve-se acrescentar que uma das principais dificuldades foi a resistência à gravação das entrevistas, fato que provavelmente está relacionado ao receio de alguma represália por parte dos chefes ou medo de comprometer-se com as informações prestadas.

⁶ Na classificação "operador de produção" estão incluídos balanceiros e trabalhadores da manutenção, entre outros. Dos vinte trabalhadores entrevistados, doze estudam na escola da Sadia, cinco na escola formal, três não estudam, sendo que um foi demitido.

⁷ O roteiro das entrevistas consta no anexo I.

Processo de entrevistas

Para a realização das entrevistas procuramos recolher o máximo de informações sobre a empresa e o processo de escolarização. Também dedicamos certo tempo para observar o funcionamento da escola e estabelecer uma aproximação com as pessoas. Isso, de certa forma, facilitou a realização das entrevistas (antes disso havia muita resistência a conversas).

A maioria das entrevistas não foi gravada. Vários entrevistados, ao serem consultados, não aceitaram a gravação. Nas conversas com trabalhadores percebemos que a presença do gravador intimidava e limitava muito o diálogo. Assim, procuramos registrar o máximo de informações e alguns aspectos subjetivos das entrevistas; entretanto avaliamos que “falas” significativas de algumas entrevistas se perderam, tornando-se necessária a retomada de alguns contatos.

O contato com os primeiros entrevistados possibilitou a indicação de outros, o que dinamizou o processo e proporcionou a obtenção de dados muito interessantes. Um aspecto a destacar é que as entrevistas realizadas com os trabalhadores dentro da escola, em horários pós-prova, foram muito limitadas e praticamente todos os entrevistados concordaram com a lógica da empresa de que a escolarização é uma oportunidade de crescimento pessoal. Poucos fizeram uma leitura diferenciada do processo. Porém, as entrevistas realizadas fora do espaço da empresa foram muito significativas, as pessoas se sentiam mais à vontade para falar, até mesmo porque se tornava possível estabelecer um certo vínculo de confiança antes da entrevista propriamente dita. O fato de visitar os trabalhadores em suas casas também contribuiu para aumentar essa confiança e possibilitar uma conversa mais solta, desprovida de receios.

Observando a escolaridade dos entrevistados constatamos que os supervisores, o chefe de departamento e a coordenadora da escola possuem especialização na área de atuação, enquanto que a grande maioria dos trabalhadores matriculados na escola da Sadia frequenta o ensino fundamental. Já a maioria absoluta dos professores entrevistados possui formação ou estão cursando licenciaturas.

Em suma, o processo de entrevistas foi muito importante para obtermos informações sobre a qualificação dos trabalhadores, evidenciando diferentes olhares dos envolvidos sobre as mudanças instituídas na Sadia S.A. – Chapecó, especialmente nos últimos sete anos, após a criação da escola.

Estrutura da dissertação

O caminho percorrido neste estudo foi se materializando da seguinte maneira:

No primeiro capítulo, intitulado "Novas configurações do capitalismo contemporâneo", procuramos evidenciar e desenvolver discussões referentes aos elementos teóricos preponderantes na literatura envolvendo as mudanças estruturais configuradas no modo de produção capitalista, bem como as transformações tecnológicas, organizacionais e gerenciais verificadas no mundo do trabalho nas últimas décadas. Também discutimos questões fundamentais para o desenvolvimento do tema de pesquisa no que se refere ao processo de qualificação dos trabalhadores diante das mudanças anteriormente mencionadas.

No segundo capítulo, "A Sadia S.A. - Histórico e situação atual", buscamos resgatar e analisar a história da empresa situando fatores/agentes e outros aspectos intervenientes no processo de expansão do grupo empresarial. Também procedemos a um resgate da história específica da Unidade Industrial de Chapecó - SC, objeto de investigação desta pesquisa, procurando situar as mudanças tecnológicas e, especialmente, as organizacionais e gerenciais. Esta foi a unidade piloto na implementação dos programas de qualidade total e atendimento das normas para o recebimento da certificação internacional da ISO 9002. Assim sendo, procuramos evidenciar as novas demandas qualificacionais requeridas aos trabalhadores como condição para a implementação das mudanças estruturais.

O processo de integração econômica global da Sadia e a construção do novo perfil qualificacional requerido dos trabalhadores é analisado no capítulo terceiro, "A Sadia S.A. no contexto da globalização - Novas demandas qualificacionais". Tendo em vista que a escolarização compõe a qualificação dos trabalhadores, por meio dos dados da pesquisa empírica procuramos analisar o processo de escolarização requisitado a partir do processo de reestruturação da empresa. Para isso, centramos o estudo na Escola da Sadia e buscamos analisar as muitas relações/contradições imbricadas no processo de escolarização dos trabalhadores. Por meio de dados documentais e depoimentos de trabalhadores, dirigentes, professores, desencadeamos uma reflexão acerca dos diferentes objetivos/interesses que norteiam o trabalho desenvolvido na escola uma vez que esta é formada por três instituições de ensino, cujos convênios mantêm distintas propostas pedagógicas.

No último capítulo, "Discursos e práticas em (des)encontro", procuramos analisar o processo de mudanças desencadeado na empresa, articulando-o com a escolarização dos trabalhadores. Desse modo, buscamos apreender e analisar os encontros e desencontros entre o que aparece nas propostas - tanto por parte da empresa como por parte das instituições encarregadas da escolarização dos trabalhadores - e o que se evidencia na prática.

CAPÍTULO I

NOVAS CONFIGURAÇÕES DO CAPITALISMO CONTEMPORÂNEO

1.1 Mudanças no modelo produtivo: emergência do paradigma flexível

Vivemos num período histórico de significativas transformações nas relações produtivas e na forma de organização das empresas que imprimem uma nova configuração ao sistema capitalista. A emergência de um novo paradigma produtivo, ancorado principalmente no desenvolvimento tecnológico e informacional e em novas relações no ambiente de trabalho, firma-se no sentido de continuar garantindo uma sobrevivência ao capitalismo. As constantes crises de acumulação vivenciadas pelo esgotamento de mercados,⁸ pelo modelo de produção taylorista/fordista, pela queda da taxa de lucro, refletem a necessidade de o grande capital reestruturar-se para manter-se hegemônico. Como afirma Ianni (1992, p.47),

o capital dissolve, recobre ou recria formas de vida e trabalho, de ser e pensar, em âmbito local, regional, nacional e internacional. Simboliza uma espécie de revolução burguesa permanente, ainda que desigual e contraditória, progressiva e regressiva, democrática e autoritária.

Assim, a necessidade de reprodução do capital, diante da crise sistêmica, culmina com um novo paradigma tecnológico, novo padrão industrial flexível e com a coexistência de diferentes modelos de produção. A ciência avança nas diferentes áreas - biotecnologia, microeletrônica, robótica - e desencadeiam-se transformações profundas, tanto nos processos produtivos quanto na organização e gestão do trabalho. Essas mudanças atingem todas as atividades humanas em praticamente todos os países (DIEESE & SINE, 1997).

A década de 70 vem demarcar, por um lado, a crise do modelo produtivo taylorista/fordista e a estagnação econômica e, por outro, o impulso tomado pelo grande capital no sentido de se reorganizar para enfrentar esta estagnação, a competitividade e a

⁸ Nessa crise sistêmica pontuamos, entre outros, aspectos como a crescente queda nas taxas de lucro, resistências dos trabalhadores às atividades repetitivas, o protecionismo dos Estados Nacionais, competitividade inter e intramercados e estagnação da produção de mercadorias em massa.

retomada do crescimento econômico. Essa reorganização implicou no desenvolvimento de alternativas à estagnação do modelo de produção em série e à saturação dos mercados.

Nesse momento, em alguns países, verificavam-se possíveis alternativas em que a produção de bens diversificados e melhor elaborados começava a ganhar espaço. Empresas menores, que investiam na diversificação - empregando tecnologia flexível e mão-de-obra qualificada -, começavam a tornar-se competitivas, pressagiando novos modelos de organização da produção no sistema capitalista.

Para a melhor compreensão desse processo, citamos a experiência da “Terceira Itália”, estudada pelos teóricos Piore e Sabel (apud Antunes, 1995), pioneiros na apresentação da tese da “especialização flexível”. Segundo estes autores, uma nova forma produtiva é articulada; a união entre desenvolvimento tecnológico e a desconcentração produtiva, baseada em empresas pequenas e médias, “artesanais”, faz com que o novo modelo recupere uma concepção de trabalho que, sendo mais flexível, estaria isenta da alienação intrínseca à acumulação de base fordista. Um processo artesanal, mais desconcentrado e tecnologicamente desenvolvido, produzindo para um mercado mais localizado e regional, seria um dos responsáveis pelas profundas mudanças instauradas no modelo de produção, concebidas como alternativas ao sistema fordista.

Ao considerarem que o modelo de produção flexível constitui-se num paradigma alternativo para a produção capitalista, Piore e Sabel argumentam que suas características possibilitam alterações constantes na produção - com baixos custos na reconversão dos equipamentos - e acompanhamento das demandas do mercado. Entretanto, alguns autores, de modo geral, criticam Piore e Sabel pela impossibilidade de generalização do modelo por eles apresentado.⁹

Harvey (1998), por sua vez, enfatiza que “as novas formas flexíveis ainda não são hegemônicas mas podem representar a passagem para um regime de acumulação inteiramente novo, associado a um sistema de regulamentação política e social bem distinto” (p. 140). O autor também argumenta que a acumulação flexível

se apoia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores da produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional (Idem).

⁹ Para maiores informações, verificar Antunes (1995, p. 18).

Dessa maneira, as diversas iniciativas ou experiências desenvolvidas no campo da produção, da economia, da política em busca da superação da crise de acumulação dão início a um processo que resulta numa ampla reestruturação produtiva, no desenvolvimento da produção flexível e nas variantes resultantes da coexistência com outros modelos. Tais transformações vão conciliar mudanças institucionais e organizacionais nas relações de produção e de trabalho, bem como redefinir a atuação dos estados nacionais e das instituições financeiras na regulação do processo produtivo.

A introdução de novas tecnologias de base microeletrônica¹⁰ na produção tem sido fundamental nesse processo de mudanças; elas possibilitam o desenvolvimento de uma produção flexível em grande quantidade, com qualidade, empregando um número reduzido de trabalhadores, maior integração das funções na produção e mudanças nos processos de trabalho. Isso eleva sobremaneira a produtividade industrial, garantindo maior competitividade e lucratividade.

As novas máquinas programáveis - máquinas ferramentas com comando numérico computadorizado (MFCNC), robôs, controlador lógico programável (CLP) - adaptáveis ao volume de produção e às características específicas das demandas, foram implantadas em quase todos os setores da produção, mesmo que seletivamente. Tais máquinas, base do novo sistema produtivo, trouxeram a garantia de menores riscos de investimentos, uma vez que a produção entra em conformidade com as necessidades do mercado e aumenta a qualidade/diversidade dos produtos.

O extraordinário desenvolvimento das forças produtivas em razão da implantação das novas tecnologias, por mais que possibilite enormes ganhos de produtividade, não representa necessariamente a superação da crise sistêmica. A grande competitividade leva as empresas a investirem cada vez mais recursos financeiros em máquinas e equipamentos. Isso muda substancialmente a composição orgânica do capital pela crescente participação do capital constante em detrimento do capital variável. Assim, como afirma Marx (1996, p.234), o capital constante “não muda a magnitude do seu valor no processo de produção”; ao contrário, o capital variável, entendido por força de trabalho, “muda de valor no processo de produção, reproduz o próprio equivalente e, além disso, proporciona um excedente, a mais-valia”. Esta contradição leva a uma tendência de queda na taxa média de lucro, gerando novas crises de acumulação.

¹⁰ São equipamentos que possuem microcomponentes eletrônicos que possibilitam, por meio de programações variadas e séries alternativas, a alteração de uma linha de produtos para outra. As máquinas são comandadas por computador, favorecendo constantes adaptações na produção.

Com as mudanças na base técnica da produção surgem tendências de as empresas investirem mais no seu ramo de atuação e externalizarem atividades ou serviços secundários.¹¹ Verifica-se dessa forma uma desintegração da estrutura verticalizada das grandes empresas - enxugamento da produção - e a instalação de empresas menores subcontratadas para a realização de tais atividades ou serviços, descentralizando as funções não estratégicas (Benko, 1996).

Sob outro aspecto, ainda, o avanço tecnológico em curso vem eliminando em larga escala postos de trabalho vinculados à produção, especialmente na grande indústria. As funções repetitivas, do trabalho em série, gradativamente vão sendo exercidas pelas máquinas. Cada vez mais os trabalhadores sofrem as conseqüências das mudanças no mundo do trabalho. Segundo Antunes (1995, p.34),

há uma processualidade contraditória que, de um lado, reduz o operariado industrial e fabril, de outro, aumenta o subproletariado, o trabalho precário e o assalariamento no setor de serviços. Incorpora o trabalho feminino e exclui os mais jovens e os mais velhos. Há, portanto, um processo de maior heterogeneização, fragmentação e complexificação da classe trabalhadora.

Nesse sentido, a eliminação em grande escala de postos de trabalho, associada aos baixos salários, em conseqüência do trabalho precário, terceirizado ou da economia informal, vem restringindo os mercados consumidores, e cresce a exclusão social justamente quando já possuímos as condições de produção para suprir as necessidades de toda a população do planeta.

Entretanto, as características aqui apontadas como integrantes do modelo de produção flexível certamente não são generalizáveis. As experiências dos diversos países com a implantação das novas tecnologias acompanham um processo dinâmico de adaptações, adoção de medidas alternativas, reações diferenciadas dos trabalhadores frente às mudanças,¹² bem como um mesclamento com as formas de produção já existentes e a

¹¹ Essa externalização de serviços ou da fabricação de componentes da produção faz proliferar a instalação de pequenas empresas subsidiárias que alimentam as empresas centrais, ou seja, acontece a terceirização de etapas da produção.

¹² "As reações dos trabalhadores frente às mudanças tecnológicas estão sendo caracterizadas como um movimento neoludita, ou seja, 'o medo da tecnologia e a resistência ao progresso'. Enquanto em primeiro plano, os neoluditas começam a protestar - como os tecelões desempregados do início do século XIX ao serem substituídos pelas máquinas que lhes roubaram os empregos -, em *background* os conectados apenas mudam de endereço e são rebatizados com @ em seus cartões de visitas. O neoludismo começa a virar moda, e parece inevitável, neste final de milênio, um conflito entre conectados e desplugados, que deverá deflagrar uma revisão da revolução digital na qual estamos imersos".
(www.quattro.com.br/passagem/editeur2.htm .20/06/99, 22:05).

coexistência de diversos modelos. Não há, portanto, estruturas industriais “modelos”, transponíveis a outros países e que hegemonizam a produção. A difusão, implantação ou uso das novas tecnologias acontece de modo diferenciado de país para país, uma vez que as características sócio-culturais também se diferenciam. Embora existam diferenças, há um traço comum visto que todas as tentativas são feitas para estancar a queda na taxa de lucro.

Segundo Kovács e Castilho (1998, p.5), estamos assistindo a uma diversificação da produção manifesta na emergência de diversos modelos de acordo com as condições específicas existentes (neofordismo/neotaylorismo, *lean production*¹³ e modelo antropocêntrico). Além de esses novos modelos coexistirem, eles são e provocam complexos processos de mudança. Por mais que novas necessidades sejam criadas no mundo da produção, os modelos organizativos são adaptados segundo as diferentes culturas, apesar de existirem alguns princípios que diferenciam os modelos. Na *lean production* são eliminados todos os desperdícios, trabalha-se com estoque mínimo (método *just-in-time*), são desencadeados processos para obtenção da qualidade total, trabalho em equipe, flexível e polivalente (permitindo autonomia, novas qualificações e envolvimento nas decisões relativas à produção), gestão pela cultura da empresa, entre outros (idem p.15). Já no modelo antropocêntrico aposta-se em recursos humanos qualificados e capazes de tirar proveito dos novos equipamentos (a inteligência do trabalhador é central no processo produtivo), predomina a produção em pequenas séries em setores tecnologicamente avançados e competitivos; este modelo está enraizado nas condições socioculturais européias (idem p.18).

Nesse sentido, verifica-se que diferentes experiências nacionais procuram construir alternativas ao regime fordista, adequando-se aos novos parâmetros do mercado: produtividade, competitividade e qualidade. Algumas destas experiências, como a sueca, a italiana, a alemã e especialmente a japonesa, são amplamente citadas e discutidas na literatura pelos impactos que têm provocado quando implantadas em outros países e criticadas quando simplesmente tenta-se transplantá-las sem levar em conta o contexto sócio-econômico, político e cultural desses países (Coriat, 1994; Hirata, 1993; Shiroma, 1993).

¹³ Produção enxuta – modelo desenvolvido no Japão, na fábrica da Toyota.

1.2 Mudanças nos processos de trabalho e interconexões nos diferentes setores da economia

A estruturação da produção flexível, além de introduzir máquinas e equipamentos programáveis, demandou novas formas de organização e gestão do processo de trabalho. As mudanças organizacionais resultam, também, das múltiplas experiências de diversos países. Entretanto a experiência japonesa destaca-se por sintetizar teorias já existentes e importantes novas descobertas.

O modelo de administração japonês modifica os meios convencionais de operacionalizar a produção utilizando estratégias como a gestão participativa, os Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), reuniões e treinamentos, com o objetivo de integrar o trabalhador à produção e aproveitar o seu conhecimento para implementação das constantes inovações exigidas pelo novo paradigma. Por outro lado, são implantados novos métodos e técnicas organizacionais como o *just in time* e o *kanban*,¹⁴ que proporcionam a otimização dos tempos de estoque, de compras e vendas, aumentando a rotatividade do capital de giro.

Nesse sistema, a produção se dá em séries restritas, com estoques mínimos, com variedade e diversidade de produtos, sendo que o controle da produção é feito pelos próprios trabalhadores. Através da estruturação de grupos/células de produção busca-se a polivalência do trabalhador e cada vez mais são acionados mecanismos para garantir a qualidade dos produtos e aumentar a produtividade.

Essas transformações abrangem indistintamente os até recentemente chamados setores primário, secundário e terciário da economia. A lógica do capital perpassa o conjunto da sociedade e do setor produtivo de tal forma que, inclusive hoje, não há mais como falar em agricultura, indústria, comércio e serviços de maneira separada. Um mesmo setor pode ter características de outros, visto que não basta fabricar a mercadoria, é preciso acompanhar o processo desde a concepção até a veiculação/circulação para garantir maiores retornos financeiros (Bianchetti, 1998).

Assim, os vários setores da economia mantêm uma relação de complementaridade e, diante do atual momento da reestruturação produtiva, fica cada vez mais evidente a

¹⁴ *Just in time*: sistema de organização da produção orientado para fabricar determinado produto apenas na quantidade e momentos exatos; a produção é puxada pelas vendas. *Kanban*: é o sistema de informação que alimenta o funcionamento da produção *just in time* ou “na hora certa” (DIEESE, 1994).

polêmica em torno da divisão da economia entre setores específicos. Entretanto, segundo Ferretti (cf. Deluiz, 1995, p.10), para alguns autores há um crescimento acentuado do setor terciário nos países latino-americanos que “tende a ser atribuído menos à relação de complementaridade com o setor produtivo, como ocorre nos países centrais, e mais a um ‘inchaço’ creditado à absorção de mão-de-obra desqualificada.” Isso acontece porque é para o terciário que são “empurradas” as pessoas sem qualificação, subqualificadas ou mesmo qualificadas que “sobram” dos outros setores tecnologicamente mais sofisticados.

É justamente na interconexão entre os chamados setores da economia que se situa a empresa por nós investigada, uma empresa agroindustrial do ramo alimentício – carnes – que abre espaço para outras caracterizações. Essa agroindústria estabelece estreitas relações, por exemplo, com a engenharia genética, a biotecnologia – uma vez que há um controle direto desde a concepção dos animais até a industrialização e parte do comércio, o que relativiza o seu enquadramento no setor secundário.

1.3 Novos processos de globalização

As transformações tecnológicas acontecem no bojo de sucessivas mudanças econômicas, políticas e ideológicas que sintetizam a busca pela superação da crise de acumulação do sistema capitalista. A globalização e seus desdobramentos podem representar alguns aspectos desse momento histórico.

Concomitantemente às mudanças no modelo produtivo são desencadeadas mudanças no campo político que também visam a superação da estagnação econômica. O argumento utilizado pelos ideólogos do capitalismo para a saída da crise é a liberalização, em grande escala, da economia mundial. Entre as diversas propostas estão a defesa de um Estado mínimo e a desregulamentação da economia e de relações sociais demarcadas pelo mercado (Carvalho, 1999). Sob o pretexto de acompanhar a modernidade - os avanços científicos e tecnológicos, as novas estratégias de organização e gerenciamento - são colocadas em prática reformas liberalizantes que possibilitam a estruturação e viabilização de outros modelos produtivos.

A acirrada concorrência intercapitalista motivou mudanças nas relações econômicas entre os países. Medidas como a flexibilização das restrições alfandegárias e

intervenção das instituições reguladoras nacionais e internacionais, a retirada do Estado das atividades econômicas e lucrativas foram incentivadas, ainda que de maneira desigual entre países centrais e periféricos. Assim, cada vez mais as relações de mercado regulam as atividades político-econômicas da chamada sociedade global.

Destacam-se, também, medidas ideológicas que corroboram com a implantação do novo modelo de desenvolvimento. De acordo com o “discurso oficial”, a globalização consubstanciaria numa nova etapa no desenvolvimento do capitalismo na qual a integração mundial dos mercados viria a suplantiar o sistema de economias nacionais autônomas, abrindo, por outro lado, as fronteiras para o novo sistema produtivo.¹⁵

A investida ideológica dos defensores da globalização também acontece no sentido de construir uma nova hegemonia, que esteja em consonância com o novo modelo de acumulação. Segundo Dreifuss (1996), o termo “globalização” é amplamente difundido na acepção de formação de uma única sociedade de caráter mundial, sem conflitos, sem fronteiras e acima dos egoísmos nacionais. Nos diversos países que passaram a aderir ao processo de globalização econômica verificam-se mudanças não apenas no setor produtivo, mas em todas as esferas da vida social. Essa nova hegemonia perpassa desde as relações interpessoais até relações políticas entre o Estado e a sociedade ou dos Estados entre si.

Nessa construção ideológica mascara-se outra face da globalização. Numa economia globalizada, em que os mercados não contam mais com tanta proteção dos Estados-Nação e a concorrência torna-se desenfreada, há uma elevação constante da competitividade, sobretudo nos setores não-monopolizados, aumentando a desnacionalização das economias dos países pobres.

A competitividade de um país, conforme Pereira & Sousa (1997), está associada à sua performance no mercado internacional: participação no comércio mundial, saldo de sua balança comercial (rentabilidade das exportações, câmbio, incentivos à exportação, redução de salários) e às características estruturais do país (inovações tecnológicas e organizacionais, capacitação da mão-de-obra, infra-estrutura básica). Isso significa dizer que no processo de globalização econômica grandes empresas oligopolizadas concentram capital maior do que o PIB de muitos países, dado que representa o domínio praticamente absoluto de alguns setores da economia e conseqüentemente o monopólio do mercado.

Numa economia globalizada também pressupõem-se países com fronteiras abertas para o livre comércio, para a livre entrada e saída de capital, até então restrito a zonas de

¹⁵Nesse processo de reestruturação produtiva e globalização econômica unem-se interesses dos grandes oligopólios que, em função do domínio das novas tecnologias, não terão restrições para instalação de suas indústrias ou postos de venda em nenhum lugar do planeta.

livre comércio e “paraísos fiscais”. Com a abertura, o capital financeiro vem a ter uma importância cada vez maior no cenário internacional. As grandes corporações passam a operar em nível mundial e, principalmente através de atividades financeiras especulativas, obtêm enormes ganhos operacionais (Braga, 1997).

Das mudanças em curso na economia mundial, são muito significativas as que acontecem na órbita financeira e monetária. É o processo da globalização financeira que baseia-se na mobilidade internacional do capital, bem como no aumento de fusões e aquisições de bancos e demais empresas (Dreifuss, 1996). Assim, percebe-se uma crescente liberalização dos movimentos de capitais entre as principais praças de negócios do planeta. O capital financeiro, com a liberalização de muitas economias, torna-se mais volátil, buscando mercados que assegurem baixo risco e excelente liquidez. Nas economias mais instáveis, onde os riscos são maiores, o capital financeiro exige taxas de juros mais elevadas e os investimentos são, geralmente, de curto prazo. Como enfatiza Dreifuss (1996), numa economia de serviços, mais poderosa que a produtiva (relegada a “meros” cinco trilhões de dólares), o capital financeiro, junto com as atividades e funções de telecomunicações e de informação, se reproduz num universo de 15 trilhões de dólares, passando a ser mais poderoso que o conjunto do capital industrial.

Argumentando, também, sobre a supremacia do capital financeiro, Belluzzo (1997, p.191) enfatiza que “o vendaval da liberalização financeira entregou aos mercados de capitais internacionalizados a tarefa de avaliar e selecionar os novos projetos de investimento”, sendo que a volatilidade do capital torna as economias nacionais dependentes e vulneráveis. Assim, as recentes crises financeiras, provocadas pelo *deslocamento virtual* de uma imensa soma de valores, aprofundam ainda mais as contradições desse processo (Carvalho, 1998).

A partir dos anos 70, as significativas mudanças sociais, econômicas e políticas verificadas no modo de produção capitalista geraram uma compressão ou “encolhimento” do espaço-tempo, provocado pelo avanço das tecnologias da comunicação e informação. Possibilitada, sobretudo, pelas novas redes de telecomunicação - que permitem a informação, a divulgação, a compra e a venda instantaneamente de produtos em qualquer parte do mundo -, essa compressão do espaço-tempo permite também o controle da movimentação financeira das empresas em qualquer parte do planeta.

Nesse sentido, as novas tecnologias da informação e comunicação cada vez mais adquirem papel estratégico enquanto suporte dos novos modelos de produção. A rapidez nas trocas de informações sobre os diferentes aspectos da produção impulsiona as

inovações. Até as próprias informações transformam-se em mercadorias comercializáveis como qualquer outro produto ou serviço (Bianchetti, 1998).

A globalização manifesta suas contradições na medida em que se consolida uma monopolização crescente da economia mundial, ou seja, um forte protecionismo dos países centrais e uma pressão intensa para a abertura econômica dos demais torna a concorrência extremamente acirrada. Por outro lado, conforme se concretiza a internacionalização da economia e a perda da soberania dos países, crescem os movimentos nacionalistas e populares de contestação a essa ordem dominante.

A ideologia da globalização tem servido como um poderoso instrumento para o grande capital impor novas regras de funcionamento da economia, especialmente ao flexibilizar as relações comerciais e, especialmente, os vínculos empregatícios. As idéias voltadas ao plano nacional ou de intervenção estatal são classificadas de ultrapassadas historicamente. Seria a globalização a grande novidade?

O sistema capitalista, desde o princípio de sua história, teve características globalizantes. Conforme Marx e Engels (1987, p. 38), o permanente revolucionar da produção traz um rompimento das barreiras nacionais.

Em lugar das velhas necessidades, satisfeitas pelos produtos do país, surgem necessidades novas que exigem, para sua satisfação, os produtos dos países dos climas mais longínquos. Em lugar da velha auto-suficiência e do velho isolamento locais e nacionais, surgem um intercâmbio generalizado e uma dependência generalizada das nações entre si.

Percebe-se que as características globalizantes do capitalismo, ao longo da história, foram assumindo diferentes roupagens. Hoje, o que se propõe é a eliminação de uma série de restrições impostas por legislações e políticas nacionais, ou seja, é a eliminação das barreiras ainda existentes para a livre circulação do capital. A hegemonia das idéias liberais na sociedade permitiu a ascensão ao poder político, em muitos países, de governos adeptos das novas teorias dominantes no cenário internacional. Esses governos contribuíram para a criação de condições políticas para o desenvolvimento do novo modelo de acumulação flexível.

O resultado dessas políticas econômicas liberalizantes não tem sido nada favorável aos países dependentes. Presenciamos o crescimento do desemprego,¹⁶ o

¹⁶ Em 1971 a taxa média de desemprego na Europa Ocidental não ultrapassava 3%. Em 1994, atingiu 12% na França, 17% na Irlanda e 24% na Espanha. Apenas os países superdesenvolvidos, como EUA e Japão, apresentam índices menores de desemprego: 6,4% e 3%, respectivamente (<http://www.techoje.com.br>, 24/06/99, 19:11).

empobrecimento das populações, a desnacionalização das economias contrastando com os ganhos extraordinários dos grupos financeiros. Estes passam a controlar, em maior escala, as economias de muitos países, comprando estatais no processo de privatizações ou se beneficiando dos empréstimos, com juros subsidiados, concedidos pelo BNDES.

Constata-se, dessa forma, que o “consenso quanto à existência de um sólido vínculo entre competitividade, incorporação do progresso técnico, dinamismo industrial e aumento de produtividade, (...) condição necessária para uma inserção duradoura no mercado mundial” (Pereira & Sousa, 1997, p.71), faz com que governantes e empresários cada vez mais procurem adequar-se à nova ordem econômica.

No campo da educação, a ideologia da globalização ganha forma nas políticas do Banco Mundial,¹⁷ que responsabiliza esta e/ou sua falta pelo subdesenvolvimento e aumento da pobreza e ao mesmo tempo credita a ela a responsabilidade pela promoção do desenvolvimento econômico e a elevação dos padrões de qualidade de vida (Machado, 1998). Vem sendo alvo de constantes debates esse deslocamento da atuação dos organismos internacionais, especialmente o Banco Mundial, para o âmbito das políticas educacionais.

Segundo Leher (1999), a redefinição dos sistemas educacionais está situada no bojo das reformas estruturais encaminhadas pelo Banco Mundial e guarda íntima relação com o par governabilidade–segurança. A necessidade de manter os países periféricos em condições de governabilidade requer investimentos estratégicos. Por outro lado,

nesta “nova era do capitalismo, o principal capital é o intelectual” e, por isso, a educação, na condição de capital, tornou-se assunto de *managers* e não mais de educadores. Subjacente ao *glamour*, sobressai o caráter ideológico da formulação que sequer é inteiramente original. Nesta versão renovada da teoria do capital humano, o conhecimento não pertence mais ao indivíduo, tampouco é pensado a partir do mesmo: “é a empresa que deve tratar de adquirir todo o capital humano que possa aproveitar”. A empresa precisa “utilizar de maneira eficiente o cérebro de seus funcionários” que, por isso, devem ser depositários de conhecimento útil para o capital. (Stewart, apud Leher, 1999, p. 9)

Essa centralidade atribuída à educação gera polêmica na medida em que diferentes interesses estão em jogo. Em meio a esse debate, construiremos a análise dos dados empíricos desta pesquisa (Cap. III), polemizando em torno de questões como: até que ponto a educação é necessária para o desenvolvimento do processo de reestruturação das

¹⁷ O Banco Mundial é o maior captador mundial de recursos financeiros e também o principal financiador de projetos de desenvolvimento no âmbito internacional (Soares, 1998).

empresas? Será que a educação não é colocada na condição de centralidade para cumprir a função de conformar as pessoas para responder às necessidades do novo paradigma organizacional da sociedade capitalista? A exigência do grau mais elevado de escolaridade não estaria sendo mais um mecanismo de seleção da força de trabalho mediante a redução dos postos de trabalho?

1.4 Modernização nas empresas brasileiras – a automação seletiva

No Brasil, o processo de modernização industrial, se comparado com experiências internacionais mais avançadas, apresenta um visível contraste e tem sido marcado por um “baixo dinamismo tecnológico” (Carvalho, 1998, p. 108). Historicamente, os investimentos para a capacitação tecnológica da indústria brasileira foram muito baixos, priorizando-se a importação de pacotes tecnológicos à geração interna de inovações.

As duas últimas décadas demarcam, de certa forma, um maior impulso na modernização do parque industrial brasileiro (se comparado aos anos anteriores) especialmente devido às mudanças advindas do processo de globalização dos mercados, onde o progresso técnico acirra ainda mais a competitividade. Segundo a bibliografia consultada, a introdução de novas tecnologias programáveis no Brasil é considerada lenta e seletiva se comparada aos países centrais. O fato agrava-se por historicamente não ter sido prioridade o investimento na capacitação tecnológica do país, de modo que continuam prevalecendo processos de trabalho industriais com baixo grau de automação, organizados com base na fragmentação do trabalho e na constituição de postos de trabalho com tarefas simplificadas (Carvalho, 1998).

A automação programável no Brasil é considerada seletiva porque são priorizados setores estratégicos da produção, ou seja, aqueles que determinam uma integração e sincronização de todas as operações do processo produtivo. Normalmente são automatizadas as operações que demandam maior esforço físico, e o ritmo imposto pela máquina acaba intensificando o fordismo implantado anteriormente (Carvalho & Schmitz 1990). Por outro lado, fatores como baixo custo da mão-de-obra e salários, a não-

interferência dos sindicatos na organização do trabalho e o alto custo da tecnologia desestimulam a incorporação de novas tecnologias, prevalecendo ainda a organização de trabalho fordista.

Analisando o processo de industrialização brasileira, verificamos que muitos autores (Pereira & Souza, 1997; Carvalho, 1998; Leite, 1998, entre outros) o caracterizam como uma modernização conservadora, baseada na exploração predatória da mão-de-obra, sendo a maioria dos trabalhadores semiqualeificados ou não-qualificados, com baixo grau de escolaridade, salários entre os mais baixos do mundo e alta rotatividade no emprego.¹⁸

Essas características reforçam tanto a dependência tecnológica do setor industrial brasileiro quanto a necessidade de formação de mão-de-obra qualificada. Entretanto, observa-se que os investimentos em pesquisa e desenvolvimento no Brasil não ultrapassam 0,6% do PIB nacional, enquanto que nos Estados Unidos e Japão os investimentos superam os 3% do PNB (Carvalho, 1998, p. 96).

Por outro lado, enquanto a produtividade aumenta com a introdução progressiva de novas tecnologias, as formas de proteção social dos trabalhadores são reduzidas. Segundo Pereira et al (1998, p. 124),

as empresas do sul e do sudeste [brasileiro] continuam utilizando métodos arcaicos de relações de trabalho e de produção, combinando-se o moderno e o arcaico pelas mediações autoritárias de gestão, incluindo a repressão a dirigentes sindicais. (...) tudo indica que a modernização – entendida como tecnológica e de gestão – tem impulsionado a deterioração da vida dos trabalhadores. As mudanças ocorridas tendem a uma maior exploração dos trabalhadores e ao desrespeito às cláusulas trabalhistas constitucionais, onde a modernização, afora as inovações tecnológicas, parecem ser muito mais discurso empresarial do que um avanço nas condições sociais de vida dos trabalhadores.

Isso caracteriza uma modernização baseada na chamada competitividade espúria (CEPAL, 1990), que se auto-sustenta na exploração intensa da mão-de-obra, na diminuição do ganho dos trabalhadores, na utilização de créditos, subsídios, incentivos e renúncias fiscais, para tornar o produto mais barato (Pereira & Sousa, 1997), ou seja, pouco é investido no trabalhador, tanto em termos salariais quanto na qualificação.

No setor agroindustrial, especificamente da região Sul, destacam-se as mudanças gerenciais, organizacionais e tecnológicas. Tendo em vista que neste setor houve a

¹⁸ A rotatividade dos trabalhadores no setor formal da indústria, na década de 1980, ultrapassava os 50% (Carvalho, 1998).

predominância de trabalhadores pouco qualificados, tais mudanças estariam contribuindo para “adequá-los” aos novos processos produtivos. Contudo, as mudanças verificadas no setor, diferentemente do restante do país, trouxeram aumento de produtividade e aumento dos salários – considerando a participação no valor agregado – (Pereira & Sousa, 1997, p.89), não significando que se mantiveram ou foram abertas novas vagas.

De maneira geral a questão da baixa qualificação/escolarização dos trabalhadores brasileiros tem interferido na implementação de mudanças tecnológicas, organizacionais ou gerenciais, sendo muitas vezes considerada entrave, tanto é que os próprios empresários vêm defendendo a necessidade de adequação dos trabalhadores ao novo contexto da produção. No entanto, é transferida para a sociedade, sobretudo para o setor público, a responsabilidade de “conformar” as novas gerações às exigências do mundo do trabalho, ou ao próprio indivíduo de adquirir as competências necessárias para ser aceito neste contexto.

1.5 O processo de qualificação diante da automação flexível

As mudanças no sistema produtivo vêm provocando um redimensionamento das relações capital/trabalho, sem contudo alterar a lógica da acumulação capitalista. Combinando investimentos em tecnologias informatizadas, qualificação dos trabalhadores e novas formas de gerenciamento e organização do trabalho, o grande capital objetiva maximizar ganhos de produtividade e garantir a competitividade na esfera global. Nesse processo visualiza-se um aprofundamento do grau de exploração dos trabalhadores,¹⁹ uma crescente extinção de postos de trabalho, a exigência de novas qualificações, a necessidade de trabalhadores polivalentes, entre outros aspectos que tornam a situação individual e coletiva dos trabalhadores ainda mais precária, fragilizada.

O progresso técnico tem sido o elemento fundamental que impulsiona as empresas a melhorar os padrões de subsistência das nações (Kon, 1997). Entretanto, o novo paradigma produtivo torna-se cada vez mais dependente da capacidade criadora da mão-de-obra. Esta precisa constantemente buscar qualificação para responder aos desafios

¹⁹ A exploração materializa-se na extração da mais-valia relativa e absoluta (Marx, 1996).

tecnológicos do sistema de produção. Por outro lado, o novo paradigma visa incorporar ao processo de automação todos os conhecimentos construídos pela classe trabalhadora.

Nesse contexto, os países periféricos também estão sendo forçados a adequar-se ao progresso tecnológico apenas como consumidores, uma vez que os países centrais monopolizam os processos de concepção. Entretanto, a força de trabalho requisitada nos processos produtivos é cada vez mais qualificada e assume características também globalizantes. Esse processo manifesta-se cada vez contraditório na medida em que parcela significativa dos trabalhadores está sendo excluída tanto da produção como do consumo dos bens existentes.

Frente à preocupação com o nível de qualificação dos trabalhadores, a maioria dos governos dos países periféricos tem encaminhado reformas, principalmente no ensino, para garantir uma base de conhecimentos necessários à implementação do novo paradigma tecnológico e organizacional.

No processo de produção flexível o trabalhador é desafiado a participar das inovações, desestabilizando constantemente o seu conhecimento, por isso a necessidade do tão apregoado lema “aprender a aprender” para manter-se inserido no mercado de trabalho.

A tese de que o conhecimento e adesão dos trabalhadores são fundamentais para a viabilização de estratégias inovadoras e competitivas na sociedade globalizada em que vivemos, largamente difundida no meio empresarial, vem tornando-se cada vez mais consensual. Assim, as empresas desenvolvem e/ou incorporam novas tecnologias de informação e comunicação para potencializar a produtividade; mudam a gerência dos recursos humanos e a organização do trabalho para melhor aproveitar os conhecimentos do trabalhadores.

Essa necessidade constante de inovar para competir faz com que o setor empresarial invista na qualificação dos seus trabalhadores. Porém, em países como o Brasil, em que o grau de escolaridade da grande maioria da população é de três ou quatro anos, as dificuldades para acompanhar o processo são ainda maiores. De outra parte, a tendência que se verifica é o desemprego crescente.²⁰

As profundas mudanças configuradas na organização do modo de produção capitalista suscitam inúmeras discussões principalmente no que se refere às implicações desse processo para a sociedade. Ao debater as atuais transformações tecnológicas que

²⁰ Os índices oficiais de desemprego na região metropolitana de São Paulo ficam em torno de 8%. Já as estatísticas do SEADE-DIEESE apontam índices em torno de 20% (dados de 1999).

demarcam a transição de uma sociedade industrializada para uma sociedade tecnizada, Machado (1992) enfatiza que o processo flexível possibilita a redução dos níveis de divisão e fragmentação do trabalho, pois permite a intercambialidade de funções e a polivalência do trabalhador. As mudanças na base técnica da produção influenciam na qualificação e desqualificação da força de trabalho, fazendo emergir um novo perfil qualificacional composto por

escolaridade básica, adaptação a novas situações, compreensão global de um conjunto de tarefas, capacidade de abstração e de seleção, trato e interpretação de informações (...). A adoção de novas tecnologias e novas formas de trabalho levariam a uma elevação da qualificação média da força de trabalho. Porém, dado o caráter restritivo do processo de inovações apenas um pequeno grupo apresentaria o perfil qualificado, restando uma massa de trabalhadores desqualificados (Machado 1992, p.15).

Adentrando especificamente no campo da qualificação percebemos, através do amplo debate presente na literatura, que se trata de uma discussão complexa e geralmente muito polêmica. Para desenvolver essa discussão queremos explicitar o conceito de qualificação do qual nos aproximamos. Segundo Machado (1998), a qualificação humana para o trabalho é um processo social mais amplo, determinado historicamente. Na sociedade capitalista esta noção de qualificação diz respeito fundamentalmente à formação social do valor de uso e do valor de troca da força de trabalho e está apoiada na correspondência entre saber, especialidade, responsabilidade, carreira e salário. A natureza das relações sociais constitui a base do desenvolvimento das capacidades humanas; portanto, das qualificações.

Na década de 70, com a obra de H. Braverman "*Trabalho e Capital Monopolista - A degradação do trabalho no século XX*", se instaura efetivamente o debate que visa relacionar qualificação, produção e novas tecnologias. O autor defende a tese da "desqualificação inexorável e gradual do trabalho". A desqualificação decorre da necessidade de o capital controlar o processo de trabalho, expropriando o saber operário através da divisão e parcelarização do trabalho. Braverman considera que a utilização cada vez maior da ciência no processo produtivo aprofunda a subordinação dos trabalhadores e a expropriação do seu conhecimento sobre o trabalho, não representando uma elevação média das qualificações, porque "quanto mais a ciência é incorporada ao processo de trabalho, tanto menos o trabalhador compreende o processo, quanto mais um complicado

produto intelectual se torna máquina, tanto menos controle e compreensão da máquina tem o trabalhador” (Braverman, 1987, p. 360).

Nesse período, também se desenvolveu a tese da “polarização das qualificações”, defendida por Freyssenet, e Kern e Schumann (apud Campos, 1997, p. 46). De acordo com os defensores desta tese, a modernização tecnológica estaria criando, de um lado, uma massa de trabalhadores desqualificados e, de outro, poucos trabalhadores superqualificados. Esse movimento contraditório estaria acompanhando uma modificação na distribuição do conhecimento da produção, reforçando a divisão do trabalho e a desqualificação da mão-de-obra. Em meados dos anos 80, esses mesmos autores realizaram novas pesquisas e constataram que o aprofundamento da automação de base microeletrônica nas indústrias provoca uma requalificação ou reprofissionalização dos operadores.

O estudo realizado por Paiva (1995) aponta para um certo consenso em torno da idéia do aumento da qualificação média da força de trabalho. De acordo com seu ponto de vista, a demanda por maior formação geral do trabalhador, a ampla difusão e veiculação dos conhecimentos disponíveis no mundo e seus desdobramentos estão elevando a *qualificação geral média* da força de trabalho.

Já a tese da requalificação, estreitamente vinculada às mudanças sistêmicas - modelo de produção flexível -, trouxe conseqüências para a qualificação dos trabalhadores que, segundo Hirata (1998, p. 28), “vão conduzir - dentro da sociologia das qualificações - a uma superação do paradigma da polarização das qualificações e à emergência do modelo de competência”.

O modelo de competência - cuja origem está no discurso empresarial, é ainda bastante impreciso e, de certa forma, desvinculado da idéia de relação social - associa-se à crise da noção de postos de trabalho, o que leva o trabalhador a envolver-se e a participar das estratégias de competitividade da empresa, sem necessariamente ter compensação salarial, e caracteriza-se por “saber ser”, remetendo às condições subjetivas e intersubjetivas da produção (Zarifian, apud Hirata, 1998, p.129).

A imprecisão do conceito de competência manifesta-se na falta de relação entre diploma e posto de trabalho, entre este e a remuneração, entre sindicalização e manutenção/avanço nas conquistas dos trabalhadores, e a conseqüência direta é o deslocamento do conflito entre classes para o âmbito interno da classe trabalhadora. A imprecisão também está associada à necessidade de constantes adequações dos

trabalhadores às mudanças da estrutura produtiva e organizacional das empresas (Bianchetti, 1998).

Na discussão sobre o “modelo de competência”, Deluiz (1996) enfatiza que as novas demandas ocupacionais, marcadas pela necessidade de diagnosticar, prevenir, decidir e interferir diante de situações diversas, requerem dos trabalhadores um conjunto de habilidades, saberes e conhecimentos que provém de várias instâncias, da formação geral (conhecimento científico), da formação profissional (conhecimento técnico) e da experiência de trabalho e social (qualificação tácita). A autora denomina “qualificação real” a este conjunto de conhecimentos. Como a competência possui um conteúdo subjetivo individual, cada qual constrói suas competências ao longo da trajetória profissional ou das experiências coletivas.

Nesse sentido, o trabalhador precisa constantemente mobilizar seus conhecimentos, e como o modelo de competência está associado ao desempenho e mérito, todos se tornam competitivos entre si. Assim, a tendência que se verifica é a desarticulação dos movimentos de resistência coletiva dos trabalhadores e o ocultamento das contradições que permeiam as relações de trabalho na empresa.

O debate em torno do modelo de competência caminha em consonância com as discussões sobre a noção de empregabilidade. O trabalhador precisa adquirir as competências necessárias à sua inserção e permanência no emprego. Isto significa transferir para o sujeito a responsabilidade por sua entrada e permanência ou não no mercado de trabalho, uma vez que é propriamente ele o responsável por possuir, construir as competências requeridas pelo mercado (Hirata, 1997).

Entretanto, Machado (1998) argumenta que as evidências obtidas a partir de pesquisas empíricas são de que este modelo de “competência para a empregabilidade” está reiterando a divisão do trabalho, a permanência do trabalho especializado, simplificado e fragmentado, desmistificando o papel dos trabalhadores em atividades de inovação, introduzindo novas e refinadas formas de controle e busca do consenso, aperfeiçoando o caráter administrado e regulado da participação dos trabalhadores nos processos de trabalho, entre outros fatores. Portanto, há um forte discurso que busca disseminar o novo consenso nas relações estabelecidas entre trabalhadores e empresários, mas que na prática, ao menos em termos de Brasil, está longe de acontecer.

É nesse eixo mercadológico dos novos requerimentos ocupacionais/qualificacionais que organismos internacionais como a CEPAL (Comissão Econômica para a América Latina e Caribe) e BM (Banco Mundial) propõem mudanças

nos sistemas educacionais e novas relações entre escola e empresa no sentido de propiciar o desenvolvimento de competências mais amplas, necessárias à polivalência funcional.

Sob outro aspecto, Antunes (1995) argumenta que a desqualificação da força de trabalho provocada pela desespecialização do trabalhador industrial fordista em decorrência da criação dos trabalhadores multifuncionais “significou um ataque ao saber profissional dos operários qualificados, a fim de diminuir o seu poder sobre a produção e aumentar a intensidade do trabalho” (p.53). Assim, cresceu muito mais o número de trabalhadores que foram sendo incorporados no trabalho informal, precário, temporário, subcontratado - funções desqualificadas ou menos qualificadas - do que os incorporados em funções superqualificadas, já que o modelo tecnológico vigente está cada vez mais eliminando trabalho vivo. Estes últimos compõem um reduzido contingente de trabalhadores.

Segundo Harvey (1998), o pequeno grupo de trabalhadores superqualificados é fundamental para o futuro das empresas. Eles constituem um grupo seletivo que goza de boas perspectivas profissionais (promoção, pensão, seguros) e devem atender a expectativas de ser adaptável, flexível e, se necessário, geograficamente móvel. Entretanto, mesmo nos níveis mais qualificados, verificam-se tendências de subcontratação, acentuada competitividade e redução dos postos de trabalho.

Diferentemente do sistema taylorista/fordista, o novo sistema torna-se cada vez mais dependente da adesão, envolvimento, interesse e responsabilidade dos trabalhadores no processo produtivo integrado, pois qualquer boicote num setor inviabiliza os outros. Assim, são acionados mecanismos de controle para eliminar as resistências e cada vez mais ganhar os trabalhadores para os interesses da empresa. Entretanto, o fato de o trabalhador "estar vestindo a camisa da empresa" também pode significar a luta para não se tornar excluído do processo (Shiroma, 1996, p.142).

As constantes inovações do modelo flexível implicam num permanente adaptar-se do trabalhador a novas situações. Isso demanda dele o desenvolvimento não só de novas habilidades e conhecimentos, como também a descoberta de novos elementos que tragam soluções aos problemas. É esse conhecimento, articulado entre as experiências profissionais e cotidianas, que precisa manifestar-se cada vez mais na produção para que aconteçam outras inovações tecnológicas, tão necessárias à reprodução do capital. Sutilmente, o *conhecimento tácito* é extraído do trabalhador e incorporado nos processos de trabalho através de codificações, destruindo esse último reduto de resistência do trabalhador (Bianchetti, 1999).

Verifica-se que as novas exigências requeridas pelo sistema flexível de produção trouxeram profundas mudanças à qualificação dos trabalhadores. No entanto não há consenso entre os teóricos quanto ao significado de tais mudanças. Também fica complicado generalizar quaisquer das teses, pois enquanto alguns tornam-se superespecializados, outros requalificam-se e outros ainda sofrem uma desqualificação. Por outro lado, verifica-se que tanto os trabalhadores qualificados quanto os desqualificados estão sendo marginalizados do sistema produtivo; o desemprego, a subcontratação, a informalidade são inerentes a este modelo de produção.

1.6 As empresas e o processo de qualificação dos trabalhadores

No atual momento histórico, em que o desenvolvimento tecnológico está vinculado à globalização econômica e os capitalistas buscam constantemente novas alternativas para garantir a acumulação de capital, percebe-se um processo de reconfiguração de praticamente todas as esferas da vida social. Isso está implicando mudanças na organização do trabalho e a consolidação do novo paradigma de acumulação flexível.

Assim, cada vez mais o movimento intenso de mudanças está impulsionando as organizações empresariais e os trabalhadores a se adaptarem e criarem alternativas para se manter no mercado. Para isso, os empresários precisam contar com uma força de trabalho qualificada, flexível a tais mudanças, capaz de potencializar o uso da tecnologia e aumentar a produtividade, que necessita desenvolver novas habilidades, competências para garantir a tão decantada empregabilidade.

Porém, a questão que se coloca é a seguinte: quem se responsabiliza pela qualificação desta força de trabalho? Visualizando esse desafio é que empresários e governantes se unem para encontrar soluções. Buscando conformidade com as políticas internacionais, no Brasil, eles propõem enfaticamente a elevação do grau de escolaridade dos trabalhadores, base para a construção de novas qualificações requeridas pelo mercado de trabalho.

Nessa conjuntura é que ganham materialização projetos educacionais intrinsecamente voltados para a formação de um novo perfil de qualificação do cidadão,

correspondente às demandas de mercado. Esses projetos ganham maior visibilidade na medida em que organismos internacionais como Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Banco Interamericano para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD) e Comissão Econômica para a América Latina e Caribe (CEPAL) argumentam em torno da necessidade de elevação do poder de competitividade dos chamados países em desenvolvimento por meio do investimento em educação básica, responsabilizando-a pela promoção do desenvolvimento econômico (Machado, 1998).

Assim, o documento *“Educação e conhecimento: eixo da transformação produtiva com equidade”* (CEPAL, 1992) propõe a criação de condições educacionais, de capacitação e de desenvolvimento tecnológico para garantir a competitividade com equidade social. Também enfatiza a necessidade de que a força de trabalho disponha de uma ampla base de formação geral, de sólidos conhecimentos e habilidades específicas, uma vez que as empresas buscam recrutar pessoas que combinem um mínimo crescente de educação formal com uma formação no local de trabalho.

Os últimos anos demarcam uma grande preocupação, pelo menos em termos de discurso, dos governantes e dos empresários com a educação. No Brasil, especificamente, os esforços estão concentrados no sentido de responder aos desafios gerados pelo avanço tecnológico no setor produtivo e no processo de adaptação dos trabalhadores às recentes mudanças.

A educação básica tornou-se, nesta década, ponto de pauta das políticas de desenvolvimento. Através dela propõe-se uma formação que permita ao trabalhador interagir com o processo produtivo, ampliando seus conhecimentos e potencializando sua capacidade de intervenção para, sobretudo, corresponder às transformações tecnológicas, organizacionais e gerenciais em curso.

É no processo de discussão sobre a demanda por novas qualificações no setor produtivo que situamos os agentes qualificantes, especialmente as instituições escolares e organizações empresariais, cada vez mais se responsabilizando pela função social de desenvolver a educação formal e sistemática. Verificam-se mudanças significativas nas relações escola/empresa. Por trás do “discurso salvacionista” creditado à educação, percebemos um forte movimento rumo à privatização da educação, em que a escola torna-se empresa e conta com as formas “eficazes” de organização e gerenciamento – propostas pelos empresários - para garantir a eficiência do ensino.

As profundas mudanças desencadeadas a partir do movimento de reestruturação das empresas requisitam novas demandas qualificacionais por parte dos trabalhadores. Passou-se então a delinear um novo perfil de qualificação em que os níveis de escolaridade são elevados e novas habilidades, competências são requeridas. A discussão sobre a viabilização da escolaridade básica à massa de trabalhadores tornou-se central. O discurso empresarial passou a ser em defesa da escolaridade básica a todo o cidadão, assumindo uma postura propositiva na redefinição da estrutura e funcionamento das redes de educação pública e privada (Cordioli apud Carvalho, 1999).

A urgência em obter resultados na qualificação dos trabalhadores, já que a média de escolaridade do trabalhador brasileiro é muito baixa, impulsiona as empresas a assumirem o processo de escolarização. Esse processo culminará num fortalecimento da filosofia de trabalho da empresa, principalmente quando combinada aos treinamentos internos, provocando um encurtamento do espaço/tempo necessário à construção de novas qualificações.

Além do forte investimento na educação básica, esta década demarca significativas mudanças na gerência dos recursos humanos por parte das empresas. Os treinamentos que normalmente eram encomendados a outras instituições e realizados fora da empresa assumem nova dinâmica. Devido à velocidade das mudanças e à constante necessidade de inovar, percebe-se que as empresas passam a assumir diretamente os treinamentos e para isso qualificam uma equipe – setor de recursos humanos. Todavia, essa equipe, normalmente chamada de “facilitadores”, continua sendo formada por agências externas - SENAI, SENAC, universidades. Os “facilitadores”, por sua vez, ao serem preparados para realizar os treinamentos *on the job*, proporcionam redução de gastos e agilidade na obtenção dos resultados.

Sob esse prisma, a ênfase projetada para o acesso à educação básica aos trabalhadores responde, em parte, às novas necessidades das empresas. Contudo, a dinâmica estabelecida na formação profissional é a educação permanente. Por serem constantes as mudanças, o trabalhador precisa buscar sempre mais ampliar seus conhecimentos e habilidades para garantir sua permanência no mercado de trabalho. Enquanto que anteriormente havia um espaço-tempo para estudar e outro para colocar em prática os conhecimentos, hoje esse movimento é simultâneo e permanente. Isso engendra novas relações entre instituições educacionais e empresas. Cada vez mais se observam

consorciamentos, convênios, parcerias para viabilização de projetos de formação continuada.

Em decorrência disso também modificam-se as relações universidade-empresa. Hoje são desenvolvidas inúmeras pesquisas voltadas para os interesses privados e intensificados os consorciamentos para qualificação profissional. Para alguns pesquisadores, essa aproximação pode significar uma ameaça à tradição da universidade enquanto preservadora do ideal da ciência como um bem coletivo. A construção do conhecimento e o acesso a ele seriam determinados não mais pelo seu valor social, mas por interesses privados de grupos específicos (Velho, 1996). Esse processo estaria influenciando diretamente a formação profissional dos trabalhadores e determinando uma relação utilitarista com a educação.

Contudo, é possível perceber que o processo de qualificação dos trabalhadores, em virtude das necessidades da reestruturação das empresas, acompanha tendências gerais, mas também apresenta particularidades importantes e instigantes para o desenvolvimento de novas pesquisas. No caso da empresa por nós investigada, a necessidade de qualificar os trabalhadores se tornou condição para a implementação das novas políticas organizacionais de gerenciamento e de modernização tecnológica. Com isso, espera-se que a escolaridade básica proporcione o instrumental necessário para que os trabalhadores compreendam e incorporem a política da empresa por meio dos inúmeros treinamentos organizados pelo departamento de recursos humanos ou agências externas à empresa e construam o novo perfil qualificacional requerido.

A importância atribuída à escolaridade básica, na Sadia S.A. - Chapecó, está na necessidade de que os operários desenvolvam habilidades como ler e escrever bem e fazer cálculos, ou seja, se apropriem das ferramentas básicas para avançar na compreensão e execução das tarefas, contribuam com sugestões que aperfeiçoem o processo produtivo, bem como apreendam os conhecimentos veiculados através dos treinamentos desenvolvidos pela empresa. Esse processo será explicitado e discutido nos próximos capítulos.

CAPÍTULO II

SADIA S.A. - HISTÓRICO E SITUAÇÃO ATUAL

2.1 Primórdios

O complexo agroindustrial Sadia S.A.,²¹ voltado primordialmente para a produção de bens de consumo alimentício e envolvendo mais de 400 itens distribuídos no mercado interno através de 150 mil postos de vendas, responde hoje pela liderança brasileira na produção e abate de suínos, frangos, perus e industrializados de carne. O Grupo possui 11 plantas fabris, 19 filiais para comercialização dos produtos e cerca de 22.500 funcionários.²² Ultrapassando as fronteiras nacionais, a Sadia está entre as cinco maiores exportadoras de proteína animal do mundo.

O início das atividades da empresa aconteceu no pequeno município de Concórdia, situado no oeste de Santa Catarina, em 1944. Entretanto, à sua trajetória histórica soma-se uma série de fatores intervenientes que explicam a expansão da empresa, permitindo acumulação e centralização de capital.

Concórdia, na década de 1940, era uma cidade com cerca de dois mil habitantes. A região foi essencialmente colonizada por migrantes gaúchos italo-germânicos que adquiriram pequenas propriedades agrícolas através da colonizadora Sociedade Territorial Mosele, Eberle, Ahrons e Cia.²³ Até então, a região era habitada por indígenas e 'brasileiros', com traços culturais muito diferentes dos italianos e alemães que foram chegando, o que resultou numa relação um tanto conflituosa.

Os 'brasileiros' formavam uma população de mestiços - brancos, índios e negros - migrantes das fazendas de gado ou de outras áreas do país. Iniciaram um povoamento rarefeito em diferentes locais da região oeste catarinense antes da chegada da população migrante do Rio Grande do Sul. A sobrevivência dos índios e brasileiros ou caboclos²⁴ baseava-se na extração, agricultura de subsistência, e eles não tinham nenhuma

²¹ A marca dos produtos "Sadia" foi tirada da razão social da empresa SA juntando com as últimas letras de Concórdia. Em 1947 transformou-se em marca registrada.

²² Dados de 1998.

²³ A Colonizadora recebia uma quantidade de terras do governo do Estado em troca da abertura de estradas, construção da igreja e alguma infra-estrutura necessária para a colonização e vendia áreas de terra menores aos colonos. Esta é uma característica do povoamento de todo o Oeste catarinense.

²⁴ Sobre caboclos ou brasileiros ver Renk, 1991.

documentação que legitimasse a posse de suas terras. Assim, as colonizadoras venderam as terras e essa população foi expropriada e marginalizada do processo.

Os colonizadores dedicavam-se à agricultura e à criação de suínos, atividades já desenvolvidas em terras gaúchas. No entanto, por mais que obtivessem resultados positivos na criação e produção agrícola, a dificuldade maior estava na comercialização dos produtos, uma vez que Concórdia ficava distante dos grandes centros consumidores. Contudo, foram esses colonizadores que mais tarde, ajustando-se às condições de produção, garantiram o fornecimento de matéria-prima, trigo e suínos para abastecer o moinho e o frigorífico que constituíram as primeiras atividades industriais da Sadia S.A.

Na segunda década deste século, a construção da ferrovia São Paulo - Rio Grande do Sul, que passa pelo vale do Rio do Peixe, no Oeste de Santa Catarina, possibilitou o desenvolvimento econômico da região, permitindo o escoamento da produção regional para os grandes centros consumidores, especialmente São Paulo. O transporte ferroviário, além de favorecer a comercialização dos produtos nos grandes centros, possibilitou um salto na produção, principalmente de alimentos.

Acompanhando esse desenvolvimento regional e as tendências do mercado consumidor é que foi constituída a empresa S.A. Indústria e Comércio Concórdia – hoje Sadia S.A. - em 7 de junho de 1944, quando 28 acionistas assinaram a ata de fundação. Eleito diretor-presidente, Atilio Fontana,²⁵ tradicional comerciante e influente político de Cruzeiro (atual Joaçaba), assumiu a administração da empresa que contava, nessa data, com um moinho cuja capacidade de moagem era de seis toneladas/dia e um frigorífico de suínos em construção, tendo um quadro funcional de 50 trabalhadores. No mesmo ano o frigorífico foi concluído e iniciaram-se os abates de 30 suínos/dia. O principal produto de venda era a banha, mas produzia-se também salame, presunto, lingüiça, carnes salgadas e toucinho.

A matéria-prima para abastecer o frigorífico era abundante porém de baixa qualidade, o que levou os empresários, desde cedo, a investir em novas técnicas de produção e na introdução de novas raças de suínos (*Landrace*, *Large White* e *Duroc*) no intuito de produzir mais carne em detrimento da gordura animal. Esse processo exigiu uma mudança na maneira de criar os animais, como a construção de pocilgas, higienização, rações balanceadas, controle de doenças. Isso foi possível graças à participação do poder

²⁵ Fontana era o acionista principal. Havia comprado as cotas da sociedade anterior – Frigorífico Concórdia Ltda. – pela metade do valor nominal.

público municipal e estadual em programas informativos e de orientação técnica tanto para o cultivo agrícola quanto para a criação de animais. Assim, nos anos 50 a região de Concórdia já era um dos centros mais avançados do país na criação e industrialização de suínos.

Conforme a Sadia foi expandindo as atividades e conquistando o mercado consumidor do Sudeste, novas necessidades surgiram. Em 1948 a empresa abriu uma filial em São Paulo e passou a investir no transporte e conservação dos produtos a serem comercializados. Caminhões isotérmicos e o transporte aéreo²⁶ faziam a ponte com o Sudeste na distribuição dos produtos, garantindo a qualidade das carnes *in natura*.

As estratégias de crescimento da empresa não cessaram, descrevendo uma curva ascendente mesmo em tempos de alta inflacionária e recessão. As décadas de 60 e 70 foram marcadas pela conquista do mercado nacional e internacional, consolidação da marca Sadia, investimentos em novas tecnologias para o melhoramento genético dos animais, equipamentos e técnicas modernas para a industrialização da carne, bem como novas e agressivas estratégias de organização. Essas iniciativas proporcionaram aumento no volume de vendas, garantindo a comercialização dos produtos em diversos pontos do país.

O setor de Controle de Qualidade também recebeu investimentos maciços ao longo da história da Sadia. Os laboratórios, dirigidos por equipes técnicas especializadas, respondem pela análise microbiológica do processo, determinação da existência de resíduos contaminantes, averiguação dos ingredientes utilizados durante a industrialização do produto, desde o recebimento das matérias-primas até o seu consumo.

Em 1961 foi institucionalizado o Departamento de Fomento Agropecuário e introduzida a “avicultura integrada” em Concórdia. Neste sistema, ainda em vigência, o agricultor estabelece parceria com a empresa para criar os animais, entra com a infraestrutura e mão-de-obra necessárias (construção de aviários ou pocilgas, compra de equipamentos) e a empresa fornece os pintos recém-nascidos ou matrizes de suínos, ração, assistência técnica e veterinária, tendo o avicultor ou suinocultor garantida a compra dos animais pela empresa; porém todo o processo é controlado pela empresa.²⁷

²⁶ O transporte aéreo de produtos Sadia iniciou em 1952. Em 1972, a Sadia Transportes Aéreos deu lugar à Transbrasil S.A. Linhas Aéreas.

²⁷ Não é objetivo central deste trabalho analisar o funcionamento do sistema de integração e a forma como o 'avissuinocultor' fica atrelado à Empresa. A análise restringe-se aos trabalhadores que possuem vínculo empregatício direto com a Sadia. Para maiores informações ver Campos (1987).

A avicultura e a suinocultura em regime de integração respondem atualmente pelo fornecimento de matéria-prima para toda a produção da empresa. Através do serviço de fomento agropecuário, as atividades são planejadas de maneira que o fornecimento de matéria-prima seja regular e adequado às necessidades de abate dos frigoríficos e às demandas do mercado consumidor.

Os investimentos em melhoramento genético foram uma constante por parte da empresa e, após a implantação do sistema de integração, as pesquisas foram intensificadas com o intuito de diminuir o espaço de tempo de criação e aumentar a qualidade dos animais, garantindo maior produtividade e lucratividade. Isso provocou intensas modificações na cadeia produtiva dos animais, como se observa no quadro 2.²⁸

QUADRO 2. Evolução zootécnica do frango de corte na Sadia

Ano	Dias p/ atingir 1700g vivo	Conversão alimentar	Mortalidade %
1975	59,40	2,41	5,81
1980	52,50	2,21	5,11
1985	47,10	2,10	4,54
1990	42,00	2,00	3,82
1993	40,70	1,94	4,92
1996	37,90	1,87	4,03

Fonte: Sadia Concórdia. Revista *Integração*, n. 152/97

Em 1978 a Sadia Agropastoril, um centro de pesquisa genética animal, biotecnologia, tratamento de solo e reflorestamento, foi instalada em Faxinal dos Guedes – SC (próximo a Concórdia – sede da empresa), tendo possibilitado o desenvolvimento de tecnologia de ponta através de material importado dos Estados Unidos e Europa. Atualmente a Sadia possui um programa próprio de melhoramento genético de suínos que resultou no reprodutor **Hiper Sadia** e em **Suínos Híbridos** para o abate, com maior conversão alimentar, maior porcentagem de carne ao atingir 100 kg e menor custo. Assim também foi desenvolvido o suíno *light*, contendo apenas 0,8 cm de gordura na carcaça e maior proporção de carne. Entretanto, apesar da redução do custo e melhoramento da

²⁸ Os dados apresentados, ainda que de 1997, são os mais recentes a que tivemos acesso.

qualidade da carne, percebe-se que no Brasil o consumo da carne suína é muito reduzido. Enquanto em países da Europa o consumo chega a 50 kg/habitante/ano, no Brasil gira em torno de 8kg/habitante/ano, o que leva a empresa a investir contra os preconceitos e tabus produzidos sobre a carne suína.²⁹

A expansão da Sadia, no decorrer das décadas, aconteceu tanto em termos de diversificação de atividades quanto em número de unidades industriais instaladas em diferentes estados brasileiros. Para exemplificar, no início da década de 70 a empresa entra no ramo da soja. Beneficiando-se de uma série de incentivos governamentais para a produção e exportação de soja, a empresa desenvolve atividades também com o objetivo de melhorar a qualidade do farelo, produto-base de suas rações balanceadas. Esse novo ramo de atuação permitiu também a extração e industrialização do óleo de soja e a produção de margarinas e derivados. Com isso, as atividades ligadas à soja, em dez anos, passaram a responder por 20% do faturamento bruto da empresa.

Os anos 70 marcam, também, a expansão da Sadia no Centro-Oeste do país e o início das atividades com bovinos. O frigorífico de Várzea Grande - MT recebeu injeção maciça de incentivos fiscais do Governo Federal e direcionou as atividades para o mercado externo, comercializando carnes industrializadas.

Em 1973 entra em operação a Sadia Avícola S.A., em Chapecó - SC, dedicada especialmente ao abate de peru. Tendo como sócia a empresa Canadense *Hybrid Turkey Ins*, fornecedora das avós³⁰ que originam as matrizes de perus, a Sadia criou a *Hybrid Agropastoril*, especializada em genética de perus, que se tornou líder no Brasil nesta área.³¹

Outro aspecto a ser salientado refere-se às transformações tecnológicas das instalações dos aviários ou pocilgas que, ao longo dos anos, garantiram maior produtividade e qualidade aos animais. Aqui se destaca a automatização e a climatização de aviários implementadas experimentalmente no ano de 1997 na propriedade de um integrado da Sadia - Chapecó. Enquanto os aviários tradicionais possuem uma área de 1.200 m² com capacidade para alojar 12.000 pintinhos por lote, o aviário automatizado possui uma área de 1.500 m² e capacidade para alojar 28.000 pintinhos por lote. Nesse sistema, há um quadro de comando que controla as cortinas, temperatura, exaustores e

²⁹Os preconceitos e tabus referem-se às condições sanitárias (possibilidade de transmissão de doenças por parte do animal) e problemas de saúde como colesterol, entre outros.

³⁰Avós refere-se às aves que possuem características genéticas da espécie e vão garantir a reprodução das matrizes. Estas, por sua vez, reproduzem os ovos que darão origem aos perus de corte.

³¹Esta Unidade do Grupo será melhor analisada no decorrer deste trabalho por ser objeto específico do nosso estudo de caso.

refrigeração. O abastecimento de ração é por comedouro automático, comandado por sensor, e os bebedouros também são permanentemente abastecidos. Os resultados obtidos com o sistema garantem uma redução da mortalidade de 3 a 4% para 1%, além do ganho de peso diário de cada ave aumentar em média 10% em relação ao sistema tradicional (Jornal *Fatos & Dados*, 08/1997, p.5).³²

Esse processo de automatização dos aviários tem provocado uma constante seleção dos agricultores integrados porque os investimentos se tornam muito altos (para a compra dos equipamentos e adaptação da estrutura aos novos parâmetros tecnológicos) e o retorno em termos de lucratividade é a longo prazo.

A otimização dos processos produtivos, a especialização das unidades industriais e o aumento da produtividade foram fatores-chave para reforçar a produção, que cresceu 11% no ano de 1998, totalizando 636 mil toneladas (544 mil toneladas de frango e 92 mil toneladas de peru), destinadas à comercialização e à produção de industrializados.

Para estimular as vendas, foram desenvolvidas iniciativas por parte da administração do Grupo, como atendimento diferenciado de clientes e mercados prioritários, otimização da logística, desenvolvimento de mercados novos e alternativos, inovação nos produtos atuais e criação de novos, ganhos de escala com grandes volumes e permanente planejamento tributário. A rentabilidade do segmento, historicamente considerada baixa, melhorou significativamente em 1998, principalmente nos ciclos de produção e abate. Por outro lado, no ano de 1999 a empresa investiu US\$ 40 milhões para o desenvolvimento e implantação de um sistema integrado de informações tanto para o fornecedor como para o varejo, permitindo a toda a cadeia acesso automático de reposição nas gôndolas. Isso possibilitará reduzir o índice que hoje atinge 40% de perda nas vendas por falta de produtos nas prateleiras (Jornal *Gazeta Mercantil*, 04/05/99).³³

Além dos investimentos em tecnologia, a garantia da qualidade dos produtos também passou pelo investimento nos funcionários para que trabalhassem com dedicação e atendessem os interesses da empresa. Assim, a criação da Fundação Atilio Fontana (FAF), em 1976, representou a garantia de assistência social aos funcionários do Grupo e complementação de aposentadoria. A Fundação também foi responsável pela divulgação da filosofia da empresa através de publicações, campanhas, incentivo ao esporte, entre outros. De 1978 até 1997 a Fundação administrou grande parte da assistência médica dos

³² Este jornal é de circulação interna da Unidade de Chapecó – SC.

³³ Esse processo significa a adesão ao *just-in-time* e *kamban*, métodos que organizam a produção conforme as necessidades do mercado.

funcionários, instituída ainda em 1950. Entretanto, a partir de 1997 é a própria Sadia que irá gerenciar toda a assistência médica, sendo que a FAF permaneceu administrando o fundo de previdência.

Diante desse panorama, percebe-se que o grupo empresarial Sadia S.A. manteve-se articulado e acompanhando as tendências tanto do mercado interno quanto externo. Contudo, como veremos a seguir, esse crescimento contou também com a participação intensiva do Estado.

2.2 Ação do Estado como fomentador da iniciativa privada

Ao longo do processo de desenvolvimento econômico do país a participação do Estado foi de crucial importância, tanto na elaboração de políticas que favorecessem a implementação da infra-estrutura necessária (meios de circulação e comunicação, energia elétrica, água, pesquisa etc.) para a reprodução do capital, quanto no fornecimento de créditos, subsídios, isenções fiscais, entre outros.

O período de 1930-45 demarca o desencadeamento do processo de substituição de importações, devido à crise de 1929, e os primeiros incentivos à indústria nacional. Entretanto, segundo Silva (1991), as ligações entre o capital industrial e o Estado, no Brasil, iniciaram-se e consolidaram-se, de maneira mais intensa, com os governos militares (1964) através de projetos de modernização para determinados segmentos da agricultura. Como decorrência desse processo, em Santa Catarina especificamente, priorizou-se o desenvolvimento de políticas para a modernização econômica atendendo as características e as peculiaridades regionais. No caso da agroindústria, desenvolvida essencialmente na região oeste (pelas características de colonização já referidas), a ação do Estado foi decisiva. O fortalecimento das atividades econômicas vinculadas a este setor aconteceu, de modo especial, pelo crescimento da política de crédito subsidiado, além do que, o Estado agiu como fiador, criando as condições de acumulação e garantia do ordenamento político-institucional para as agroindústrias.

Dessa forma, o desenvolvimento tecnológico e industrial da Sadia deu-se em grande parte sob os auspícios do Estado, que assumiu uma postura e ações efetivas de fomentador da iniciativa privada. Ao longo dos anos foram criados vários órgãos e

empresas que deram sustentação a este desenvolvimento: em 1956 a ACARESC (Associação de Crédito e Assistência Rural de Santa Catarina); em 1975 a EMPASC (Empresa Catarinense de Pesquisa Agropecuária S.A.); em 1977 a EMATER (Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural); em 1979 a CIDASC (Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina); em 1962 o BDE - Banco do Desenvolvimento do Estado; em 1960 o Banco do Brasil começa de maneira informal a liberar empréstimos. Em 1983 a EMPASC, no Oeste de Santa Catarina, foi transformada em CPPP (Centro de Pesquisa para a Pequena Propriedade). A EPAGRI (Empresa de Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina) foi criada em 1991, após a fusão da ACARESC, EMATER, EMPASC e ACARPESC (Associação de Crédito e Assistência Rural aos Pescadores de Santa Catarina) (Furtado apud Alba, 1998). Estas empresas desempenham funções específicas voltadas para o setor agroindustrial, garantindo à Sadia, por exemplo, uma série de benefícios. Vários desses centros são instalados na região de Concórdia e resultam, em parte, do *lobby* ou da ação direta do empresário e político Atilio Fontana e de políticos ligados à empresa junto às instâncias públicas competentes (Silva, 1991).³⁴

Assim, historicamente, uma rede de empresas públicas vem prestando assistência a empresas privadas e aos proprietários rurais, objetivando melhorar a qualidade dos animais e das técnicas de produção, a pesquisa de controle genético, formação de mão-de-obra ou financiamento agrícola. Atendendo necessidades específicas do setor agroindustrial, essas empresas contribuem no aprimoramento constante do processo de produção e industrialização dos animais.³⁵

Como exemplo da atuação dessas empresas citamos a CIDASC, que presta serviços especializados de armazenagem, de conservação e de abastecimento de produtos agropecuários, agroindustriais e pesqueiros; serviços de controle de qualidade, de classificação, de inspeção e de padronização de produtos de origem vegetal e animal; defesa sanitária e melhoramento animal. Dentre os principais serviços prestados que

³⁴ Atilio Fontana já em 1931 tornou-se conselheiro municipal em Cruzeiro (atual Joaçaba). Ocupou cargos eletivos, inicialmente como vereador de Concórdia 1951-1954. Foi eleito deputado federal por três mandatos consecutivos, 1951-54, 1955-58, 1959-62, sendo que no período de 1961-62 foi secretário da Agricultura de SC, senador em 1963-71 e vice-governador em 1975-79. Vítor Fontana foi deputado federal, vice-governador e atualmente é presidente do BESC; Vasco Furlan foi deputado federal e atualmente é suplente de senador; Ivo Reich foi Prefeito de Concórdia. Todos ligados à administração da empresa e exercendo cargo público. Através das representações políticas o grupo empresarial conseguiu efetivar diversos projetos.

³⁵ A região de Concórdia, especificamente, sedia um grande número de centros de pesquisas, de desenvolvimento genético e de controle de produção.

favoreceram a agroindústria destaca-se a erradicação de doenças nos suínos e bovinos por meio da vacinação, bem como a divulgação de informações e o incentivo à prevenção de tais doenças.

Já a ACARESC, através de seus técnicos, contribuiu para o desenvolvimento tecnológico da Sadia com as campanhas de higienização do processo produtivo, alterando os padrões de criação anteriormente realizados, e com técnicas de produção mais eficazes.

Segundo Olinger (apud Alba, 1998), a avicultura confinada surgiu em Santa Catarina através de galinheiros para 100 aves, difundidos entre os jovens 4-S,³⁶ e para 1.000 aves, entre os adultos. O primeiro projeto avícola de grande porte foi elaborado pela ACARESC e vendido para a Sadia. Esse órgão governamental também foi o principal responsável pela expansão do rebanho suíno catarinense e pela organização da Associação dos Criadores de Suínos.

Destacando a qualificação da mão-de-obra, a Escola Agrotécnica Federal de Concórdia desde 1979 forma técnicos em agropecuária em nível médio. De 1965 até 1979 ofereceu ensino fundamental. A escola atende prioritariamente alunos da microrregião de Concórdia. Através do desenvolvimento de programas de agricultura, zootecnia, administração e economia rural, construções, instalações, irrigação e drenagem, a escola habilita os técnicos a prestar assistência especializada em diversas áreas. Nesse caso, a Sadia tem garantia de mão-de-obra técnica capacitada para prestar assistência aos agricultores integrados ou desenvolver projetos em diferentes áreas.

Outras formas de participação pública no desenvolvimento das agroindústrias são isenções de impostos, subsídios, empréstimos do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) e BIRD (Banco Interamericano Regional de Desenvolvimento). Como exemplo disso, a Sadia, no ano de 1998, para atingir as metas de modernização e expansão de diversas unidades fabris do grupo previstas no Plano Plurianual de Investimentos, firmou contrato de financiamento com o BNDES para a concessão de R\$ 125.705.000,00.

Sobre a atuação do Estado no desenvolvimento econômico, outras pesquisas abordam aspectos diferenciados. Segundo Espindola (1996), o Estado foi utilizado pelos líderes regionais como instrumento de alavancagem industrial e disputa do mercado mundial, sendo que estas eram estratégias compatíveis com a política de crescimento

³⁶ Refere-se a grupos de jovens do meio rural que tinham como propósito desenvolver a filosofia do Saber, Sentir, Servir, Saúde.

industrial promovida pelo governo nacional. Portanto, para o autor, a intervenção do Estado se inscreve em relação ao capital em geral - que não poderia sobreviver sem a presença deste - e não especificamente em relação aos grupos agroindustriais. Já para Silva (1991), o Estado é o instrumento de realização dos interesses dos grupos empresariais, estando subsumido aos interesses do capital.

Contudo, nesse processo, não se pode negar que o capital possui condições orgânicas para se reproduzir. A acumulação de capital, gerada pela extração de mais-valia da força de trabalho, acontece mesmo com a presença e atuação do Estado, pois ela é intrínseca ao sistema capitalista.

2.3 Exportações

A Sadia firmou seus primeiros contratos de exportação em 1967 com países do Mercado Comum Europeu. Além de aumentar o faturamento, as exportações possibilitaram maior conhecimento das características desses mercados, como preferências, exigências, hábitos alimentares da população e também o contato com industriais e técnicos do ramo, que acabaram se constituindo numa ponte para o desenvolvimento tecnológico da empresa.

Na década de 70 o crescimento das exportações foi considerável. Beneficiada pela política econômica³⁷ do governo Geisel (1974 - 79) e Figueiredo (1979 - 85) de forte incentivo às exportações, a Sadia obteve até mesmo subsídios e expandiu suas vendas para o Oriente Médio: Kuwait, Barein, Catar, Emirados Árabes, Arábia Saudita. A receita com as vendas, em 1980, ultrapassou os US\$ 100 milhões, representando cerca de 15% do faturamento bruto, o que motivou a criação da Sadia *Trading S.A.*, com vistas a melhorar ainda mais a organização e eficiência das exportações.

Em 1985, o Brasil assumiu a liderança nas exportações mundiais de frango, o que estimulou ainda mais as empresas a investirem em tecnologia de produção, na qualidade dos produtos e na qualificação dos trabalhadores. A Sadia desenvolveu novos produtos com maior valor agregado, ou seja, pratos prontos à base de carne de frango e cortes especiais para atender demandas específicas do mercado externo.

³⁷O alto custo dos importados e as altas taxas dos juros internacionais pressionaram o aumento das exportações como forma de manter o superávit na balança comercial.

As exportações, em 1990, representaram 19% do faturamento bruto da Sadia, significando um salto para a empresa em termos de conquista de novos mercados. Diante das novas necessidades, a empresa buscou mais ainda qualificar-se tecnicamente e habilitar-se gerencialmente para acompanhar o dinamismo do mercado, tanto interno quanto externo, bem como aprimorar o padrão de qualidade dos produtos.

O crescimento das exportações na década de 90 foi estimulado pela política de abertura econômica implementada pelo governo Collor (1990-92), que reduziu as alíquotas de importação e facilitou a entrada de capital externo, pressionando as indústrias nacionais a se modernizarem para disputar novos mercados.

No ano de 1998, a oferta de produtos cárneos no mercado internacional continuou puxando os preços para baixo, porém a empresa utilizou estratégias para aumentar o volume das exportações, priorizando mercados, buscando mercados alternativos e trabalhando melhor seus principais clientes. Com isso, elevou em 10,7% o volume de vendas de aves, num período em que o conjunto das exportações brasileiras do produto caiu 10%.

Em conjunto, as exportações de carnes e industrializados cresceu 8,7% em 1998. Os principais mercados compradores são Oriente Médio (respondendo por 44% do faturamento com exportações), Europa (19%) e Ásia (15%). Em 1998, a Sadia intensificou de maneira significativa sua atuação no Mercosul, destino de 14% das exportações da Empresa. A região é uma de suas prioridades de crescimento para os próximos anos, especialmente para a venda de industrializados. Na Argentina, principal mercado explorado e onde a Sadia atua com filial própria, o faturamento com aves, industrializados e suínos saiu da casa dos R\$ 30,5 milhões em 1997 para R\$ 56,6 milhões em 1998.³⁸

Nessa conjuntura de expansão, a empresa continuou obtendo um aumento considerável no volume de vendas no ano seguinte. Estabelecendo um comparativo entre os anos de 1998 e 1999, o quadro abaixo explicita a variação das vendas no mercado interno e externo, demonstrando o progressivo crescimento tanto no volume de vendas quanto no valor, especialmente dos produtos industrializados.

³⁸ Dados do Relatório da Administração – Sadia S.A. - 1998. <http://www.sadia.com.br>. 05/11/99.

QUADRO 3. Variação das vendas (física e valor) – 1998 - 1999

VENDA FÍSICA (mil toneladas)	1998	1999	Var. %	VENDA VALOR (R\$ milhões)	1998	1999	Var. %
MERCADO INTERNO	716,6	771,2	7,6%	MERCADO INTERNO	2.181,6	2.306,3	5,7%
INDUSTRIALIZADOS	330,4	391,3	18,4%	INDUSTRIALIZADOS	1.160,8	1.373,5	18,3%
SUÍNOS	67,0	64,8	(3,4%)	SUÍNOS	115,4	95,6	(17,1%)
AVES	319,2	315,1	(1,3%)	AVES	535,0	519,6	(2,9%)
				OUTROS	370,4	317,6	(14,3%)
MERCADO EXTERNO	237,3	301,1	26,9%	MERCADO EXTERNO	472,6	839,7	77,7%
INDUSTRIALIZADOS	10,3	12,0	15,8%	INDUSTRIALIZADOS	25,4	47,3	86,4%
SUÍNOS	14,9	12,5	(16,0%)	SUÍNOS	31,5	32,2	2,2%
AVES	212,1	276,6	30,4%	AVES	331,1	642,7	94,1%
				OUTROS	84,7	117,5	38,8%
TOTAL	953,9	1.072,3	12,4%	TOTAL	2.654,2	3.146,0	18,5%

Fonte: Relatório da Administração – Sadia S.A., 1999 (<http://www.sadia.com.br>, 15/04/00; 8:03)

Conforme os dados apresentados no Relatório da Administração de 1999, a Sadia registrou um crescimento significativo nas vendas de produtos industrializados, tanto no mercado interno quanto externo. Isto vem estimulando ainda mais os investimentos neste setor da produção. A empresa passou a desenvolver novos produtos, dentre os quais pratos prontos, atendendo a diferentes demandas. Esses produtos agregam maior valor e possibilitam, portanto, uma margem de lucro maior; além disso, a diversificação da produção garante flexibilidade para a inserção em novos mercados. Nesse sentido, a década de 1990 demarcou uma grande ampliação das exportações e a consolidação da marca Sadia no mercado externo.

2.4 Sadia Avícola S.A. – Chapecó - SC

Na década de 60 a Sadia iniciou pesquisas e experimentos com perus trazidos da Califórnia, Estados Unidos da América. Em decorrência do sucesso da experiência, foi lançado um novo projeto para a criação e industrialização de perus. A nova unidade industrial do grupo Sadia foi instalada no município de Chapecó devido a uma série de incentivos recebidos, entre eles a isenção fiscal por um período de cinco anos, a doação do terreno pela Prefeitura Municipal de Chapecó e financiamento junto ao BNDES.

O frigorífico, silos e fábrica de ração foram construídos no período de 1970 a 1973. Paralelamente iniciou-se a implantação do sistema de integração para criação de perus e frangos, garantindo-se assim o fornecimento da matéria-prima a ser industrializada. Os primeiros abates foram feitos em 1973 e a meta do projeto original de cinco mil perus por dia foi alcançada em cinco anos de operação, uma vez que o consumo da carne de peru não era tradicional no Brasil. Entretanto, a empresa investiu na qualidade e diversidade dos produtos industrializados à base de peru e no marketing do novo ramo de atuação. O abate de frangos iniciou junto com o de perus, porém em maior quantidade, uma vez que a comercialização deste produto já estava consolidada no mercado.

Para os agricultores da região o vínculo com as agroindústrias através do sistema de integração foi se tornando uma alternativa de permanência ou não no campo. Quem possuía ou possui condições de investir nas construções e equipamentos para os aviários tem maiores possibilidades de permanecer no campo, e os demais agricultores enfrentam enormes dificuldades para subsistir – muitos deles acabam migrando para as cidades. Entretanto, aos poucos as exigências tecnológicas nos aviários cresceram, aumentando a exclusão dos agricultores do processo de integração. Este sistema foi se aprimorando de tal forma que verificamos hoje a existência de aviários totalmente automatizados que, paralelamente à redução do trabalho humano, produzem o dobro de aves no mesmo espaço e em menor tempo, proporcionando um aumento considerável da produtividade e redução de perdas (desperdícios de ração e morte de animais). Os altos investimentos necessários para a obtenção desse salto na produtividade têm resultado num processo de seleção dos integrados, excluindo os que não se adaptam às exigências da empresa.

O sistema de integração responde pelo fornecimento da matéria-prima que abastece o frigorífico. Chegando à Unidade, as aves entram na linha de abate e iniciam-se os processos de evisceração, corte, embalagem ou industrialização. Os trabalhadores das linhas de produção, em sua grande maioria, são provenientes da região e sobretudo migrantes das áreas rurais, já habituados aos trabalhos pesados da agricultura; portanto, adaptam-se ao trabalho do frigorífico sem muita resistência. Essa característica da mão-de-obra vai repercutir na sua organização como classe trabalhadora, na participação sindical bem como nos desafios à qualificação profissional.³⁹

³⁹ O sindicato das carnes, ao qual pertencem os trabalhadores da Sadia, adota uma política de completo atrelamento aos interesses da empresa. A maioria dos trabalhadores percebe que seus interesses não estão representados na atuação da entidade muito pelo contrário, até mesmo as filiações são feitas dentro da própria empresa. (Cf. depoimento – trabalhador da produção apud Cruz e Rossari, 1993).

A organização interna do frigorífico segue predominantemente o sistema de produção fordista, com várias linhas de produção e ampla divisão de tarefas com procedimentos repetitivos. Todavia, vários processos foram automatizados (embalagens, pesagem entre outros) e a empresa adota estratégias pós-fordistas como rotatividade de funções e também atividades de alongamento muscular durante o trabalho para prevenir doenças ocupacionais.

A informatização da Sadia Avícola - Chapecó teve início na década de 80 e permitiu a interoperação de sistemas diferenciados, computando os resultados da produção, administração e fomento agropecuário. Com a criação da Sadidata – Sadia Processamento de Dados – os terminais das Unidades Industriais foram interligados ao computador do Centro Administrativo em São Paulo. Através do sistema *on line* tornou-se possível acessar ou transmitir qualquer informação do processamento de dados, da área de vendas ou produção. Diversos programas de informática foram instalados e permitiram desde uma melhor formulação das rações até o desenvolvimento de plantas industriais. Além de modificar a dinâmica administrativa interna de todo o Grupo Sadia, esse processo possibilitou uma maximização dos lucros e diminuição das despesas.

2.5 O processo de reestruturação produtiva na Sadia S.A.

A crise do modelo de produção taylorista/fordista registrada nos anos 70 e 80 na sociedade capitalista também desafiou a agroindústria a buscar novos métodos de produção e estratégias para aumentar a produtividade e diminuir os custos. A revolução tecnológica que se seguiu trouxe mudanças significativas no interior das empresas e nas formas de organização do trabalho. Com o desenvolvimento da automação tecnológica e informacional, as empresas foram desafiadas a investir na modernização do parque de máquinas e na qualificação dos trabalhadores, para acompanhar as políticas de globalização econômica e manter-se competitivas no mercado.

Seguindo as tendências do sistema capitalista e a busca por novos padrões de acumulação, a Sadia, ainda na década de 80, terceiriza uma série de serviços nas unidades, objetivando diminuir os custos de produção. Em Chapecó a terceirização atingiu os setores de transporte, manutenção, limpeza e mecânica. Essa externalização de atividades implicou

em diminuição da estrutura produtiva da empresa, sendo que a maioria dos prestadores de serviços são os ex-funcionários da própria Sadia.

A reestruturação implantada no Grupo empresarial envolveu também o sistema de gerenciamento das unidades industriais. Em 1994 iniciou-se a implementação de um novo modelo de gestão corporativa na empresa, com a ajuda da consultoria norte-americana *McKinsey*. O novo modelo está ancorado na Presidência Executiva, no Conselho Superior de Administração e nas Unidades de Negócios. O Conselho tem a função de decidir sobre as estratégias do grupo, escolher a diretoria executiva, cuidar da comunicação interna e externa, do relacionamento com mercado de capitais e da auditoria dos negócios da corporação (cf. anexo II). Nas unidades produtivas, por exemplo, ficaram somente quatro níveis da estrutura administrativa: Líder de Sítio (gerente da unidade), chefias de departamentos, supervisores e colaboradores (trabalhadores da produção).

Quanto ao processo de reestruturação da produção, a Sadia S.A. passou a investir em tecnologias flexíveis, possibilitando adaptar a produção conforme o volume e características requisitadas pelas demandas. Assim, os dirigentes diminuíram os riscos de investimentos, aumentaram a qualidade, agilidade e diversidade da produção, além de reduzir custos, principalmente com a mão-de-obra. Esse processo é decorrente da adesão a novos métodos (*just-in-time e kamban*, cf. p.46) que otimizam o processo produtivo. Já a reforma administrativa, concluída no final de 1997, registrou uma “economia” de 300 cargos⁴⁰ e dispensa de cinco mil funcionários (só em 1997). Essas mudanças estruturais permitiram ao grupo Sadia S.A. assumir um novo perfil e dar um salto qualitativo no sentido de solidificar a marca dos produtos e competir nacional e internacionalmente.

A substituição gradativa de máquinas semi-automatizadas, que exigem uma série de trabalhadores na linha de produção, por outras automatizadas ou computadorizadas está sendo uma constante dentro do grupo Sadia. Tomando como exemplo a Unidade de Chapecó, em 1996 foi praticamente reconstruída a fábrica de frangos e automatizados diversos processos, o que permitiu - conforme depoimentos e registros nas publicações da empresa - o aumento da capacidade produtiva, com menor tempo e maior qualidade. Por outro lado, as inovações tecnológicas também provocaram a redução de muitos postos de trabalho e a maioria das tarefas ainda não automatizadas continuam parcelares e repetitivas.⁴⁰ Esse processo acompanha a filosofia adotada pela Sadia de modernização e competitividade:

⁴⁰ Não tivemos acesso ao número de postos de trabalho reduzido na produção, já que a automação foi intensa e recente. O argumento da gerência de RH é que foram criados novos postos, ampliadas as atividades da empresa e remanejados os trabalhadores.

Gerenciando o desperdício de tempo, de matéria-prima, modificando hábitos arraigados e comportamentos de sua mão-de-obra, somados à exigência de desempenho melhor e maior qualidade do produto final, a Sadia incorpora a seu parque componentes de última geração no mercado em termos de equipamentos para industrialização de carne de aves (*Integração*, n. 113, p.26).⁴¹

A construção da fábrica de empanados – Chapecó, toda automatizada, também reflete a opção da empresa pelo investimento em novas tecnologias e pelo desenvolvimento de produtos com maior valor agregado. A fábrica de empanados entrou em funcionamento em maio de 1997 e em setembro do mesmo ano a empresa implementou três turnos de trabalho com 250 funcionários (80% de mão-de-obra a menos se comparado com o sistema tradicional), produzindo 700 toneladas/mês de *nuggets* (presunto, queijo e crocante), tortinha, empadinha e coxinha. Grande parte dessa produção destina-se ao mercado externo.

O espaço físico interno da fábrica foi planejado dentro de moldes modernos, com ambiente climatizado e flexibilidade de adaptação dos espaços para a fabricação de outros produtos. O maquinário com comandos eletrônicos permite a flexibilização dos processos de produção e exige um mínimo de operadores. No entanto, a introdução de novas tecnologias na produção exigiu maior qualificação de alguns trabalhadores.

Assim, ao processar produtos diferenciados, agregar maior valor a eles, diminuir custos de produção, aumentar a capacidade produtiva com qualidade e menor tempo, a empresa acompanha as tendências de mercado e se torna mais competitiva.

Toda essa trajetória possibilitou à Sadia-Chapecó ocupar, em 1996, o segundo lugar entre as 100 maiores empresas da região Sul em faturamento e ao grupo Sadia assumir o 30º lugar, também em faturamento, entre os 300 maiores grupos nacionais.⁴² Estes dados refletem também a expansão da empresa e ampliação do volume de vendas. Em 1992 a Sadia - Chapecó exportava principalmente para a Alemanha, Itália, Argentina e Japão produtos como aves inteiras e cortes especiais. Já no mercado interno os principais consumidores de aves eram os Estados de São Paulo e Rio de Janeiro. Entretanto, devido à ampliação das atividades, atualmente a Sadia é líder nacional nas exportações de aves (com 28%) e garante a distribuição dos seus produtos em todos os Estados do Brasil.

⁴¹ *Integração*, revista do grupo Sadia S.A., circula em todas as Unidades do grupo em edições bimestrais.

⁴² Fonte: Balanço Anual, *Gazeta Mercantil*, 1996.

No Balanço Anual – Santa Catarina, de 1998, a Sadia ocupa o segundo lugar entre as 100 maiores empresas do Estado, com uma receita líquida de R\$ 1.561.710.

Como resultado da reestruturação operacional, o ano de 1997 demarca a saída do grupo Sadia do ramo de bovinos e soja, colocando-se como prioridade para o ano de 1998 em diante a fabricação de alimentos industrializados, congelados e resfriados e também a entrada no ramo de massas frescas e pizzas congeladas.

Com a redefinição do seu negócio principal, os próximos passos foram as incorporações, alienações e parcerias das empresas à companhia. As cerca de 30 empresas pertencentes ao grupo foram sendo incorporadas e o resultado final foi a criação da SADIA S.A., com sede na cidade de Concórdia - SC, contando agora com 11 plantas fabris e 19 filiais comerciais. A simplificação das operações entre as unidades também possibilitou a redução em 30% do número de notas fiscais emitidas e conseqüentemente a diminuição de custos de ordem financeira e tributária. Esse processo efetivou-se em julho de 1998 com estimativas de economizar US\$ 10 milhões anuais.

Assim, a Sadia S.A. fechou o ano de 1998 com seu melhor resultado econômico financeiro da última década. O lucro líquido atingiu R\$ 171,3 milhões, contra R\$ 71,2 milhões registrados em 1997 (*Integração* n. 164, 1999).

2.6 A Qualidade Total Sadia

A década de 1990 marca também uma série de mudanças no sistema de gerenciamento das atividades da empresa. Tendo em vista a necessidade de manter-se competitiva no mercado, atendendo as exigências dos consumidores, grupos de executivos da Sadia, em 1991, iniciaram os contatos com empresas japonesas e assessorias brasileiras para conhecer o TQC (*Total Quality Control*) a fim de implantar esse sistema nas empresas do grupo.

Concluídos os estudos e elaborado o programa “Total Qualidade Sadia” - TQS, implantou-se um projeto piloto na Unidade de Chapecó – SC. Esse sistema fornece as ferramentas para uma dinâmica contínua de aprimoramento dos processos industriais e administrativos, bem como do ambiente de trabalho e do desempenho dos funcionários, ampliando os níveis de produtividade e de competitividade da empresa.

Conforme informações contidas nos documentos da empresa, o TQS teve origem

num modelo de administração japonês, que privilegia a participação e satisfação de clientes, fornecedores e de todos os envolvidos no processo produtivo. Segundo esse sistema, a qualidade do produto final, medida pelo consumidor, está diretamente relacionada à qualidade do trabalho dos funcionários e colaboradores da empresa (*Integração – Especial 50 anos*, SP, 1994, p.29).

O TQS vem sendo amplamente divulgado através de programas de educação, treinamentos e *workshops* em que os funcionários estudam, aplicam os conhecimentos, desenvolvem a análise e solução de problemas. Segundo esse sistema é possível “orientar as ações a partir de dados e fatos; é uma filosofia dirigida para a satisfação das pessoas” (idem, p.29).

Para a implantação do TQS a Sadia está recebendo assessoria da Fundação Christiano Ottoni, da Universidade Federal de Minas Gerais e de instituições japonesas. Para a efetivação do controle de qualidade está sendo desenvolvida uma série de programas que contemplam desde a mudança de hábitos dos trabalhadores até mudanças organizacionais e tecnológicas.

O programa “Ambiente Sadia”, por exemplo, fundamenta-se:

- na construção do ambiente da qualidade por meio da implantação dos hábitos: senso de utilização, senso de ordenação, senso de limpeza, senso de saúde, senso de autodisciplina – 5S;
- na liderança de grupos que exercem o papel da manutenção e evolução do ambiente;
- nas condições externas ao indivíduo que a empresa ajuda a construir para dar melhor segurança e estrutura para o trabalho.

Os objetivos do “Ambiente Sadia” explicitam princípios da qualidade total visados pelo Grupo:

- que todos se sintam melhor;
- prevenir acidentes;
- melhorar o meio ambiente;
- incentivar a participação;
- evitar desperdícios e retrabalhos;

O projeto “Ambiente Sadia” faz parte de outro projeto maior que é o desenvolvimento da administração participativa, no qual é necessário, sobretudo, o envolvimento das pessoas e uma mudança comportamental profunda. “Os hábitos há anos arraigados precisam dar lugar a um novo dinamismo que responderá pelo crescimento da empresa” (*Integração*, n. 114, 1990, p.8.)

Outra ferramenta utilizada para a implantação da TQS é a utilização do Método de Análise e Solução de Problemas – MASP, que permite a resolução dos mais diversos problemas num curto espaço de tempo e propõe uma seqüência de procedimentos com objetivos bem definidos, tais como:

- Identificação de problema – definir claramente o problema e reconhecer sua importância.
- Observação – investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vista.
- Análise – descobrir as causas fundamentais do problema.
- Plano de ação – bloquear as causas fundamentais.
- Verificação – verificar se o bloqueio foi efetivo. Caso não tenha sido, há um retorno à análise.
- Padronização – prevenir contra o reaparecimento do problema.
- Conclusão – Recapitular todo o processo de solução do problema para trabalho futuro.

A implantação do MASP na unidade de Chapecó iniciou com um projeto piloto na área de industrializados. Graças aos passos do MASP, num período de seis meses o problema de ar nas embalagens de frangos defumados, que tinha um incidência de 28%, foi reduzido para 0,8%.

Esse processo resulta, em grande parte, num maior comprometimento dos trabalhadores na solução dos problemas, melhoria na qualidade dos produtos e conseqüentemente maior lucratividade. Portanto, é de interesse da empresa que todos

participem apresentando sugestões para a resolução dos problemas, inclusive os clientes através do Serviço de Informação ao Consumidor⁴⁴.

Outros instrumentos utilizados para dar continuidade ao processo da Total Qualidade Sadia foram:

- Padronização – ênfase no procedimento operacional e padrão técnico do processo. Os operadores descrevem seus procedimentos de trabalho objetivando obter sempre o mesmo resultado na operação, ou seja, a conformidade dos produtos.
- Itens de controle – itens selecionados para medir a qualidade total e seus resultados.
- Gerência de rotina – através desse procedimento cada seção de trabalho deve gerenciar seus problemas e estar preparada para conduzir as atividades do dia-a-dia.
- Treinamentos – ferramenta essencial para garantir a implementação de todos os outros aspectos da qualidade.
- Círculos de Qualidade Sadia (CQS) – são pequenos grupos de funcionários que, utilizando-se dos métodos e processos da TQS, reúnem-se e buscam resolver os problemas do local de trabalho. Parte do suposto segundo o qual todos na empresa são responsáveis pela qualidade, independentemente do posto ocupado na organização.

Nesse processo de implantação da Qualidade Total Sadia percebe-se uma forte insistência dos responsáveis pela política de qualidade em sistematizar as experiências das unidades e também de enfatizar aspectos centrais necessários para alcançar êxito na implementação dos programas. Com relação a isso, observa-se que nas publicações da empresa, principalmente na revista *Integração*, são inúmeras as matérias sobre o TQS. Também são utilizadas muitas histórias para associar a filosofia da empresa a questões práticas do dia-a-dia (Cf. anexo III).

⁴⁴O Serviço de Informação ao Consumidor Sadia foi criado em 1992 para atender os consumidores de todo o país. Através de linha telefônica gratuita, as informações são fornecidas por técnicos, profissionais da área de alimentos.

Paralelamente a esse processo de implementação da qualidade, a Sadia – Unidade de Chapecó buscou as certificações internacionais da ISO que, de certa forma, representaram maior credibilidade para a marca Sadia no mercado externo. Mas, qual o significado dessas certificações?

A série ISO-9000 é um conjunto de normas internacionais e técnicas que define os requisitos para os sistemas de gestão de qualidade. Também inclui metodologias e procedimentos praticados e documentados que uma empresa utiliza para elaborar e fornecer seus produtos e serviços aos clientes. A série é constituída de dois guias e de três modelos de conformidade: ISO-9000 guia de seleção e uso de normas, ISO-9004 guia para gestão da qualidade (interna à organização); ISO-9001, 9002, 9003 modelos de garantia da qualidade (modelos de conformidade) (*Integração* n. 146, 1996, p.6).

Para obter as certificações da ISO é necessário o atendimento de determinadas normas. Em 1995, a Sadia - Unidade de Chapecó – pioneira na implantação de programas de qualidade que atendessem as exigências da ISO-9000 - recebeu o certificado internacional ISO-9001⁴⁵ pelo órgão certificador *Bureau Veritas Quality International* (BVQI). Nos termos do certificado, é conferida certificação para o “*desenvolvimento de novos produtos com carnes de frangos e perus in natura e carne cozida congelada, formulação de condimentos e processos para tendernização, produção e comercialização de frango e peru para o mercado e carne cozida para o mercado externo*” (Idem, p.7). A certificação internacional de qualidade e padronização significou muito para a empresa uma vez que foi o primeiro frigorífico do Brasil a obtê-la.

Todo esse processo de busca incessante pela qualidade e conformação/padronização dos produtos, contudo, atende à necessidade da Sadia de manter-se competitiva e conquistar novos mercados diante das novas relações comerciais e industriais estabelecidas com o movimento da globalização.

Nesse sentido, novamente a Unidade de Chapecó destaca-se quando, em outubro de 1999, foi recomendada para a certificação da ISO 14001 (preservação do meio ambiente). Entre os principais tópicos analisados para a concessão do certificado estão as técnicas de gerenciamento ambiental empregados pela indústria. Neste quesito, a Sadia – Chapecó ficou classificada dentro dos padrões internacionais de controle de dejetos

⁴⁵A ISO 9001 refere-se à garantia da qualidade em projetos/desenvolvimento, produção, instalação e assistência técnica.

industriais, tratamento de água e destinação de resíduos de produção (Jornal *Diário da Manhã*, 26/10/99, Chapecó-SC).

Contudo, a implementação das normas exigidas pela comunidade internacional fez com que mudasse significativamente a dinâmica interna da produção e exigiu-se muito dos trabalhadores para atingir as metas estabelecidas, sendo que um dos principais desafios para os supervisores foi manter a motivação e participação dos trabalhadores no processo.

Nas entrevistas os trabalhadores manifestaram-se no sentido de que esse processo foi conquistado a “ferro e fogo,” não se respeitando o ritmo e a individualidade dos chamados “colaboradores” e que aconteceram muitos procedimentos que permaneceram até o dia da certificação e depois foram mudados, ou seja, os cuidados com as normas são intensificados nos momentos de auditoria e depois relaxados. Um exemplo citado foi a velocidade das anórias:⁴⁶

Aconteceu assim: enquanto a equipe estava lá dentro a anória corria bem devagar, eles viraram as costas e tudo voltou como era antes. Sem contar que antes teve toda uma preparação para receber a equipe que ia avaliar, lavaram o frigorífico de fio a pavio (...). Tivemos que decorar uma cartilha com os princípios da qualidade. Se alguém perguntasse tava tudo na ponta da língua (Trabalhador da produção demitido).

O desenvolvimento desse programa na Unidade – Chapecó exigiu muitos treinamentos e evidenciou a necessidade de os trabalhadores terem um maior grau de escolaridade para acompanhar o processo. A adesão dos trabalhadores ao programa resulta, conforme o explicitado e desejado pelos dirigentes, no desenvolvimento de um senso de autodisciplina imprescindível para continuidade dos treinamentos. Portanto, na visão destes, o domínio do processo de leitura e escrita por parte dos trabalhadores torna-se fundamental para a execução dos procedimentos operacionais e também porque corresponde a uma das exigências da ISO 9001⁴⁷ no que diz respeito à qualificação dos trabalhadores.

Os treinamentos objetivam a mudança de hábitos/atitudes dos trabalhadores e um comprometimento na realização das ações conforme os procedimentos estabelecidos, procurando constantemente melhorá-los. Os treinamentos são realizados durante o horário

⁴⁶ Anórias são espécies de roldanas onde as aves ficam penduradas e passam pelos diferentes setores para morte, depenagem, eviceração, esposteamento (corte), entre outros procedimentos.

⁴⁷ ISO – *International Organization for Standardization* – é um organismo das Nações Unidas criado em 1987 para a normatização da qualidade dos produtos e serviços.

de trabalho em reuniões curtas ou horários concentrados. Atualmente, para a implantação dos Círculos de Qualidade Sadia (CQS) são destinados aproximadamente 90 minutos por mês para as discussões teóricas e o trabalhador recebe uma cartilha para estudar em casa. Quem ministra os treinamentos na produção é a equipe de treinamentos do setor de RH, em alguns casos auxiliados pelos supervisores ou pelo *staff* técnico. Estes, por sua vez, são treinados pelas chefias de departamento ou pela equipe de treinamentos. A etapa seguinte é a operacionalização dos Círculos de Qualidade.

Um dos programas voltados para a educação e conscientização dos trabalhadores diz respeito à prevenção de acidentes. Nesse sentido, desde o final da década de 70, a empresa organiza a “Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho – SIPAT” onde são discutidos diversos temas ligados à saúde do trabalhador e especialmente a prevenção de acidentes.

2.7 Qualificação dos trabalhadores da Sadia – Chapecó

Desde 70 a Sadia vem implementando políticas internas para a qualificação dos trabalhadores. Contou também com cursos oferecidos pela FUNDESTE, hoje Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC), e treinamentos conveniados com o SENAI e SENAC. Internamente, os treinamentos desenvolvidos visavam a qualificação, aperfeiçoamento e especialização dos recursos humanos para o melhor desempenho profissional. Os cursos de Ciências Contábeis, Administração, Economia, Serviço Social, e os cursos técnicos em Segurança do Trabalho e Técnico em Alimentos, oferecidos pela UNOESC, também garantiram a formação de trabalhadores especializados.

Até a década de 90, porém, a preocupação dos dirigentes da Sadia centrava-se na qualificação dos ocupantes de postos das hierarquias superiores. Normalmente a empresa contribuía com bolsas de estudo ou pagava integralmente os cursos.

Em 1990, na Sadia de Chapecó, os diretores, gerentes e chefias de departamentos, todos concluíram curso superior, mestrado, ou estão frequentando pós-graduação em nível de especialização. Participam de programas corporativos do Grupo Sadia e desenvolvimento estratégico. As chefias intermediárias, incentivadas para o estudo universitário, submetem-se a baterias de treinamentos de desenvolvimento gerencial, liderança, administração de recursos humanos, comunicações e outros, amarrados à produtividade global.

Tudo procurando desenvolver visão mais científica dos processos em sistema de gestão diferenciado, associado à diluição de poderes verticalizados, com permissão à crítica construtiva.

Valorização do ser humano. O trabalhador é visto como propulsor do desenvolvimento da empresa, não importando o cargo que ocupa e sim suas iniciativas e criatividade. (*Integração*, n. 113, 1990, p.27-28)

Entretanto, com a intensificação do processo de reestruturação produtiva e organizacional da empresa, aumenta a necessidade de requalificação de todos os funcionários.⁴⁸ Percebendo que a “deficiência na educação afeta diretamente a competitividade e que existe uma correlação desta com os índices de produtividade bem como com a assimilação das novas tecnologias por parte dos trabalhadores” (*Integração* n° 153, p.4), os dirigentes do Grupo Sadia traçaram políticas de formação para os trabalhadores. Com o objetivo de suprir as deficiências e capacitar a força de trabalho para os novos processos produtivos, diversos programas de educação foram lançados nas diferentes Unidades.

Seguindo a política definida pelos dirigentes, a Sadia - Chapecó, em março de 1993, lançou o Projeto “Educação e Cidadania”,⁴⁹ oferecendo ensino fundamental a todos os funcionários da empresa. Através deste projeto, ligado ao departamento de Recursos Humanos da Sadia e conveniado com a Prefeitura Municipal de Chapecó - à qual cabia disponibilizar professores habilitados e orientar a parte pedagógica -, efetivou-se o ensino de 1ª a 4ª séries, com aulas ministradas dentro da empresa. A meta estabelecida no projeto era de que todos os funcionários concluíssem o ensino fundamental num prazo de quatro ou cinco anos.

O Projeto Educação e Cidadania estendeu-se também às granjas do interior do município. Em março de 1993 iniciaram-se as aulas do Supletivo abrangendo o ensino fundamental, sendo que o material utilizado era do Telecurso 2000 da Fundação Roberto Marinho.

Em 29 de novembro de 1993, a Sadia - Chapecó firmou um convênio com a Fundação Bradesco para a implantação do Telecurso Supletivo de 5ª a 8ª séries e mais tarde o ensino médio. A Fundação Bradesco entrou com o Teleposto, monitoria e orientadora pedagógica. A Sadia forneceu a infra-estrutura, ou seja, sala de aula ambiente, dotada de TV e videocassete, fitas educacionais e material didático necessários. Na mesma

⁴⁸ Em 1993 a Sadia - Chapecó tinha 60% dos funcionários com o ensino fundamental incompleto.

⁴⁹ Este projeto fundamenta a implementação do ensino fundamental e médio na empresa e especifica os convênios estabelecidos. Cf. *Jornal Fatos & Dados*, 08/93, p. 3.

data foi inaugurada a Escola da Sadia, que atendia inicialmente cerca de 800 trabalhadores, estando 200 cursando de 5ª a 8ª série e 600 de 1ª a 4ª série do ensino fundamental.

O ensino médio foi implantado em julho de 1995 através de convênio firmado entre a empresa e a Fundação Bradesco. A metodologia utilizada assemelha-se àquela empregada no ensino fundamental. Iniciado com 40 alunos, o projeto foi ampliando-se.

A escola da Sadia está vinculada ao departamento de recursos humanos da empresa e localiza-se nas dependências desta. Possui infra-estrutura adequada para o desenvolvimento do ensino supletivo, incluindo cabines para o atendimento individualizado e salas para alfabetização. Está organizada segundo o funcionamento da empresa e atende atualmente cerca de 1.150 trabalhadores, em horário que acompanha as trocas de turno de trabalho na empresa, permitindo o acesso do aluno trabalhador antes ou depois do período de trabalho.

A Escola Sadia oferece ensino fundamental e médio a todos os trabalhadores através de convênios estabelecidos com as Secretarias de Educação do Governo do Estado de SC e da Prefeitura Municipal de Chapecó – SC e com a Fundação Bradesco. Cada convênio prevê o desenvolvimento do processo de escolarização independentemente, ou seja, não há uma proposta pedagógica que englobe os três convênios e nem articulação dos currículos. Existem apenas alguns conteúdos mínimos que o aluno precisa saber para avançar da alfabetização para o ensino supletivo modularizado de 5ª a 8ª séries que são observados no “teste de sondagem”.

Nos convênios estabelecidos com as instituições acima referidas, a Sadia responsabiliza-se pela infra-estrutura – local, material didático, equipamentos necessários – e pela coordenação geral da escola. Esta coordenação é exercida por uma funcionária da empresa que também desempenha a função de integradora na relação com os convênios, isto é, faz a articulação entre empresa e instituições conveniadas. Já as instituições disponibilizam os profissionais e se responsabilizam pelos encaminhamentos pedagógicos, desde os conteúdos ministrados até o controle de frequência e avaliação.

Aparentemente esta escola acompanha os moldes tradicionais de ensino. Deve-se ressaltar, no entanto, que ela funciona sob a égide da filosofia da empresa, o que culmina num controle até mesmo da subjetividade das pessoas envolvidas⁵⁰.

⁵⁰Neste sentido encontramos dificuldades em obter algumas informações, resistências em algumas entrevistas, limitando certos contatos a conversas informais.

O processo de escolarização está sendo encaminhado no sentido de cumprir as metas da empresa e garantir o aumento da produtividade no trabalho. Como as necessidades atuais são de um trabalhador polivalente, criativo, que saiba resolver problemas, dar sugestões, a educação básica teria a função de prepará-lo para corresponder a tais requisitos. O domínio de conteúdos gerais, veiculados pela escola, estaria assumindo uma pretensa centralidade na formação do perfil do trabalhador flexível.

A análise dos dados empíricos possibilitou agregar outros elementos a este contexto. Se a questão está no grau de escolaridade da força de trabalho, por que a empresa não seleciona e contrata pessoas com o referido grau? Percebem-se inúmeras contradições nesse processo. De um lado está o domínio prático das funções e de outro a possibilidade de intervenção no processo de trabalho (aspecto intelectual). Porém, os investimentos feitos em educação representam preocupações com os índices de produtividade pois, na medida em que as dificuldades de adaptação às novas tecnologias e formas de gestão são superadas, as metas são atingidas, a produtividade aumenta e, via de regra, garante maior competitividade para a empresa. Por isso é importante contar também com os trabalhadores “antigos da casa”, que podem contribuir com saltos qualitativos no processo produtivo.

Juntamente com o desenvolvimento da escolaridade básica são desenvolvidos treinamentos na perspectiva dos programas de Qualidade Total, os quais são realizados em período de trabalho e

têm o objetivo de proporcionar a cada participante a possibilidade de desenvolvimento e a capacitação necessária para o trabalho, ensinando a cada um o que fazer, como fazer e por que fazer. (...) O domínio de um ofício ou de uma técnica, hoje não garante emprego. Atualmente o perfil do empregado inclui a capacidade de “aprender a aprender”, que só pode ser adquirida por intermédio da educação básica geral (*Integração* n. 153, 1997 p.6).

Essa ligação entre o trabalho desenvolvido pela escola formal e o setor de treinamentos da empresa acontece de maneira sutil, uma vez que os dirigentes da empresa não interferem na definição dos currículos e a escola 'possui autonomia' no desenvolvimento do trabalho. Entretanto, os dados da pesquisa empírica permitem uma análise multidimensional do processo de educação dentro da Sadia.

As informações obtidas através de documentos da empresa possibilitam algumas observações quanto ao processo de qualificação dos trabalhadores da produção, em específico:

- A meta de ter todos os trabalhadores com escolaridade básica até o ano 2001 está sendo mantida, o que implica uma insistência constante para os alunos estudarem.
- O processo de escolarização formal vem contribuindo no sentido de instrumentalizar o trabalhador para compreender e engajar-se nas mudanças estruturais implementadas pela empresa.
- As habilidades desenvolvidas a partir da escolarização possibilitam maior aproveitamento dos treinamentos (não sendo necessárias tantas repetições).
- O ler, escrever, expressar-se bem, entre outros, constituem aspectos do perfil do trabalhador Sadia.

Diante da discussão já realizada, o próximo capítulo desta pesquisa volta-se para um estudo aprofundado das relações engendradas no processo de escolarização desenvolvido na escola da Sadia – Chapecó.

CAPÍTULO III

A SADIA S.A. NO CONTEXTO DA GLOBALIZAÇÃO E DAS NOVAS DEMANDAS QUALIFICACIONAIS

3.1 A Sadia no processo de integração econômica global

Com a expansão capitalista no mundo, chegamos ao estágio de globalização de muitas atividades. Vivemos também a expansão da telemática, da microeletrônica, dos meios de comunicação, que possibilitam conexões instantâneas usadas pelas empresas como uma forma de encurtar o espaço, vencer o tempo gasto nas suas ações mercantis, financeiras, e na concorrência pela conquista de novos mercados. Isso exige das empresas atualização constante no sistema produtivo, no gerenciamento e no atendimento aos clientes. Observa-se, então, que este estágio do modo de produção capitalista exige do homem e das empresas um maior esforço para adequar-se e permanecer competitivo no mercado globalizado.

Nesse sentido, as novas normas internacionais instituídas para a produção e comercialização dos produtos desafiam as empresas a acompanhar as inovações tecnológicas, organizacionais e gerenciais para não serem excluídas do processo. A exigência de qualidade impulsiona as empresas a observar os padrões de conformidade dos produtos desde a concepção até a venda. Essas normas internacionais primam pela padronização de produtos e processos.

A reestruturação produtiva, gerencial e organizacional na Sadia, especificamente, acompanhou o processo de mudanças econômicas do país, visto que essa reestruturação também se tornou condição para a empresa manter-se competitiva e estar em sintonia com um mercado em constantes transformações. As mudanças mostram-se significativas em relação à situação anterior. Inicialmente foram adotadas diferentes formas de enxugamento da estrutura organizacional da empresa, passando pela demissão incentivada, por demissões/extinções de cargos e também pela implementação de uma nova estrutura administrativa.

A nova estrutura administrativa (ver anexo II) possibilitou um redimensionamento nas estratégias de gerenciamento da empresa porque a estrutura anterior, baseada em

características familiares - Atilio Fontana transferia para seus genros e amigos de confiança os cargos de primeiro escalão -, de certa forma intervinha na administração profissional do grupo. Assim, a nova estrutura possibilitou a ascensão de três novos superintendentes, não membros da família Fontana, que procuraram desenvolver políticas de gerenciamento profissionais, primando pela atualização e especialização dos funcionários dentro da própria empresa (Espindola, 1996).

Dessa forma, redimensionou-se também a política de formação dos recursos humanos em todo o grupo Sadia. O novo modelo de gestão, implementado no início da década de 90, objetivou a redução dos níveis hierárquicos, uma diminuição da verticalização, o investimento em líderes e executivos responsáveis e priorizou o trabalho em equipe. Essas mudanças foram realizadas com o intuito de agilizar o processo de decisão nas Unidades Fabris e preparar as mudanças organizacionais para efetivar os programas do Sistema de Qualidade Sadia.

Como referenciamos no capítulo II, a Total Qualidade Sadia (TQS) foi desenvolvida com base no modelo de administração japonês e fornece ferramentas que propiciam a melhoria dos processos industriais, administrativos e do ambiente de trabalho. A Sadia - Chapecó foi a unidade piloto na implementação do TQS, que iniciou com a padronização dos processos (conformidade dos produtos) e a efetivação do programa Ambiente Sadia, entre outros, cuja meta era aumentar a produtividade e produzir com qualidade e menor custo. Segundo os dirigentes, os resultados da experiência foram extremamente positivos e logo o TQS foi implantado em todas as unidades do Grupo Sadia.

Esse processo contribuiu para que a Sadia melhorasse seus resultados em todos os sentidos. Com 14% da produção nacional de frangos e quase 100% da produção e comercialização de perus, a Sadia lidera o segmento de aves no país. Como podemos observar no anexo III, a empresa continua ampliando sua inserção no mercado externo, sendo que as vendas têm crescido vertiginosamente. Conforme o relatório da administração da Sadia de 1999, o volume vendido — 1.072,3 mil toneladas — evoluiu 12,4 % em relação a 1998 (ver quadro 3, Cap. III) e a receita operacional líquida do ano de 1999 somou R\$ 2.778,8 milhões, representando uma variação de 19% se comparada ao ano anterior (ver cf. Anexo III).

Esse crescimento no faturamento do grupo Sadia envolveu uma ampla mobilização em todas as unidades de produção, sendo que a participação efetiva dos

trabalhadores foi imprescindível. Embora não tenhamos tido acesso aos índices de produtividade, certamente esse aspecto contribuiu decisivamente no incremento dos resultados financeiros. O depoimento de um supervisor é revelador ao enfatizar que os “novos métodos de organização e gerenciamento do trabalho (implantação do 5 S, ambiente Sadia) evitaram muitos desperdícios, revertendo em economia/lucro”.

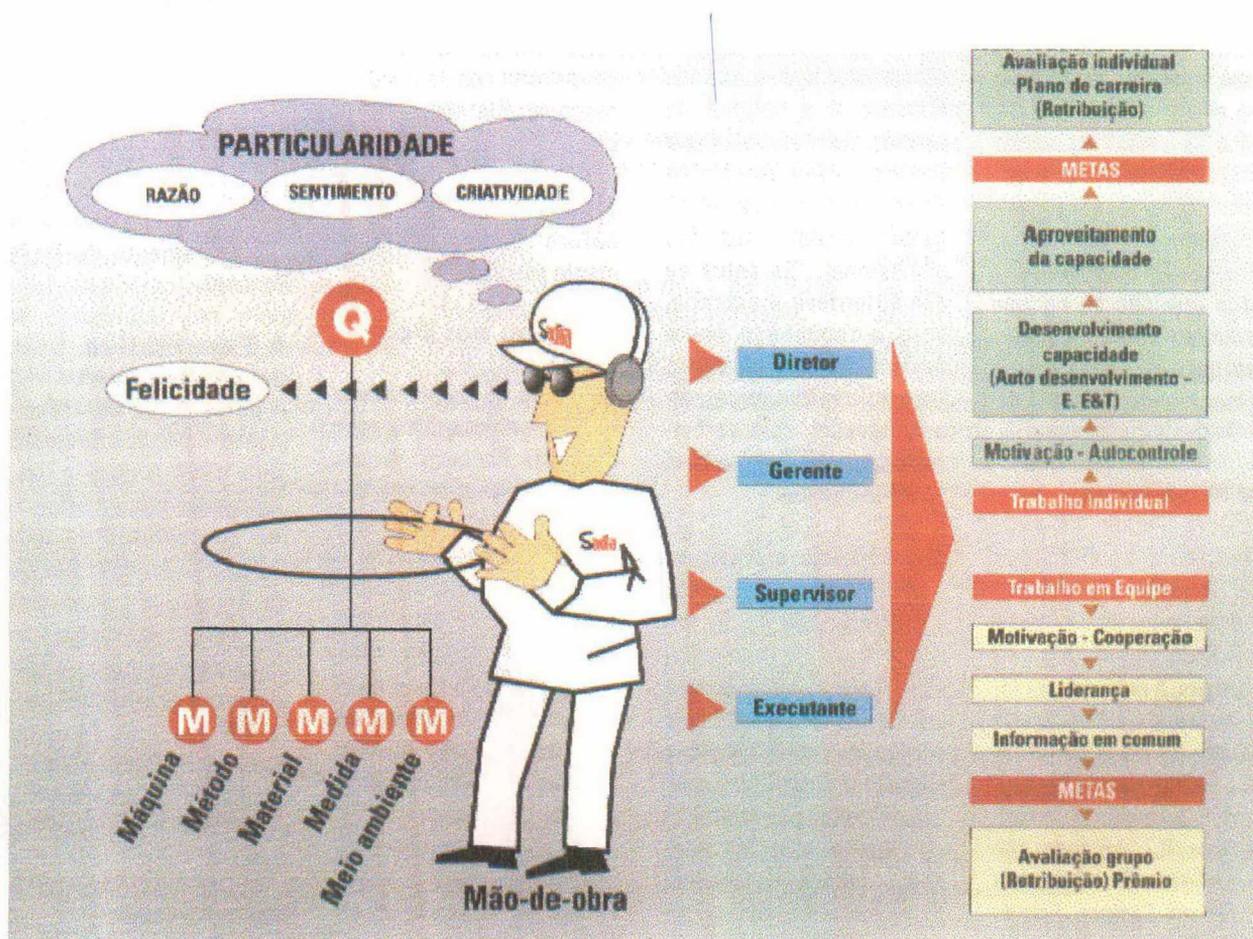
3.2 Política de gerenciamento de RH da Sadia

O processo de modernização das empresas, de modo geral, vem acompanhado de novas formas de organização do trabalho e gerenciamento dos recursos humanos. Para que os novos métodos aplicados tragam resultados favoráveis torna-se necessário maior envolvimento, participação e comprometimento dos trabalhadores. Portanto, justificam-se os investimentos por parte da empresa na formação destes, apostando em significativas mudanças geradoras de maior competitividade e rentabilidade.

No caso específico da Sadia, as mudanças implementadas no gerenciamento de RH seguem mais ou menos essa dinâmica. As mudanças instituídas na filosofia da empresa elevam o trabalhador a um novo *status*, o de “colaborador”. Com esta ‘promoção’ objetiva-se fundamentalmente diminuir a distância entre chefias e trabalhadores, superar as relações autoritárias instituídas no modelo de gestão anterior e principalmente desenvolver maior comprometimento dos colaboradores com o trabalho. Visto que “o elemento humano é o fator mais importante no desenvolvimento dos processos da Qualidade Total” (*Integração*, n.149/96, p.12), ao alicerçar a política de RH na “valorização” do trabalhador a Sadia segue a dinâmica predominante no mundo do trabalho para produzir mais, com qualidade e em menor espaço de tempo.

Através da figura I os responsáveis pela política de RH da empresa buscam mostrar por que as pessoas são importantes no processo de gerenciamento:

FIGURA 1. Gente: fator-chave no gerenciamento



Fonte: Revista *Integração*, n. 149, 1996.

Conforme a figura I, o homem maneja os cinco fatores da manufatura: máquina, método de trabalho, matéria-prima, medida e ambiente, sendo que grande parte dos resultados das tarefas é definida por ele. Portanto - deste ponto de vista e contrariando a literatura analítica sobre o trabalho - a centralidade do trabalhador no processo produtivo é cada vez mais reforçada. Não bastam apenas os recursos materiais para produzir, é necessário aproveitar a criatividade, a capacidade de inovação dos trabalhadores e potencializar o processo produtivo.

Na concepção dos dirigentes, o trabalho é um meio para a realização do operário e a felicidade é sua meta. Entretanto, esses operários precisam desenvolver um estado mental de equilíbrio para que os sentimentos não interfiram no seu grau de comprometimento e, através de sua criatividade, busquem maneiras de fazer a mesma tarefa de modo mais rápido e prático (*Integração*, n. 149, 1996, p.12).

A importância do elemento humano no processo produtivo está intimamente ligada com o fator produtividade, pois “pessoas habilitadas, com método e motivadas são responsáveis por cerca de 80% dos resultados” (idem). Esta centralidade intensifica-se na medida que atende a necessidades específicas do modelo de produção e o trabalhador é “sugado”, ou seja, cada vez mais precisa responder aos desafios apresentados pelo mercado de trabalho.

As publicações da empresa explicitam as tendências gerenciais mais recentes e constata-se que estas são mecanismos para consolidação dos interesses dos dirigentes do grupo. Uma série de reportagens, textos, depoimentos enfatizam o novo perfil esperado do trabalhador da Sadia. Nesse sentido, destacamos um expressivo depoimento: “Para a empresa ser competitiva e produzir com maior qualidade, precisa de colaboradores capacitados profissionalmente, equilibrados, harmoniosos e felizes pessoalmente” (*Integração* n.147/96).

Esta filosofia de trabalho está tão arraigada que a maioria dos dirigentes percebe as necessidades de mudança como oportunidades de crescimento, mesmo que estas nem sempre sejam positivas. Obviamente que para os resultados serem exitosos, todos precisam pensar e agir de acordo com a filosofia da empresa. No entanto, observam-se práticas de disciplina, controle, autoritarismo e não-aceitação a críticas em relação aos trabalhadores que divergem de tal filosofia. Teoricamente observa-se uma ênfase na construção de um trabalhador autônomo, mas relatos das experiências cotidianas revelam procedimentos inversos.⁵¹

De acordo com os responsáveis pela política de RH da Sadia, os critérios de seleção são estabelecidos conforme a função que o trabalhador irá exercer. Aspectos subjetivos como equilíbrio, capacidade de liderança e comprometimento são avaliados através de atividades de grupo de modo a identificar se o candidato apresenta o perfil requerido para desempenhar a função. O depoimento de um ex-supervisor explicita aspectos da relação de contratação:

O pessoal de recursos humanos avalia a parte psicológica, a parte comportamental, mas a decisão estava sempre na mão do supervisor. Você, na tua conversa, tinha até mais *feeling* pra definir se a pessoa tinha habilidade pra aquilo que você queria colocar ou não, porque você sabia, **estava contratando pra uma função** (...). Falava se tinha alguma experiência, mas o que mais nós

⁵¹Esses relatos referem-se a conversas informais com trabalhadores em que comentam sobre questões resolvidas através do autoritarismo. Ainda funcionam práticas disciplinares como advertências, “ganchos”. Além disso, as regras estabelecidas controlam todos os tempos do trabalho. Até mesmo para ir ao banheiro o trabalhador tem minutos contados.

observava era o equilíbrio da pessoa, a forma dela ser, de se expressar, isso contava muito lá dentro, porque uma pessoa bem equilibrada ajudava muito. Nós não contratava muito pessoas com passagem em outras empresas (frigorífico), a nível de produção, porque normalmente vinham um pouco viciados, com “bardes”⁵² e aí dificultava um pouco então nós pegava gente que não sabia nada mesmo pra treinar, ensinar desde o começo. Então se moldava pra aquilo que a empresa tinha necessidade. (Grifo nosso)

Conforme os critérios de seleção explicitados no depoimento acima, observa-se que o trabalhador precisa apresentar as condições disciplinares ou disposição para o enquadramento necessário ao desenvolvimento das atividades na empresa.

A contratação para o desempenho de funções parece representar um critério apenas, porque, ao entrar na linha de produção, os trabalhadores aprendem diversas funções. Estas funções estão classificadas em níveis no plano de cargos e salários, sendo que muitas vezes, segundo depoimento de trabalhadores, eles desempenham funções em outro nível, ainda que provisoriamente, sem a devida remuneração.

O aspecto essencial desta política de contratação é selecionar trabalhadores motivados para desenvolver sua função da melhor maneira possível. É amplamente enfatizada a importância do trabalhador dentro da cadeia produtiva e, segundo um supervisor, “ele tem que ter presente que é o melhor do mundo naquilo que faz”. Os investimentos em treinamentos, principalmente os comportamentais, abordam questões imprescindíveis para o trabalhador desempenhar sua função com maior motivação, já que “as tarefas na linha de produção são monótonas, repetitivas e cansativas” (Ex-supervisor) (Cf. anexo VI – Descrição de uma linha de produção).

Por outro lado, o Sistema de Remuneração e Carreira para Operadores (plano de cargos e salários) de todo o Grupo Sadia foi reestruturado e, no ano de 1999, efetivamente entrou em vigor em todas as Unidades. Segundo artigo da revista *Integração*, n. 165/99, o sistema utiliza um dos mais modernos conceitos de administração salarial existentes – a **remuneração por habilidades**. Assim, o planejamento da carreira e do salário do funcionário está diretamente ligado ao conhecimento que ele agrega à empresa.

O sistema obedece a uma escala de I a VII para o cargo de operador de produção, onde são determinados os conhecimentos, o tempo de experiência e o grau de escolaridade que o funcionário precisa ter para se adequar a cada faixa:

⁵²Refere-se à teimosia do trabalhador em fazer a tarefa do seu jeito e não conforme o padrão. Esta preferência por um trabalhador não 'viciado' foi constatada também por Bianchetti (1998). Gerentes da então Telesc afirmavam preferir, para trabalhos com equipamentos digitais, trabalhadores sem experiência anterior com equipamentos analógicos.

QUADRO 4. Plano de cargos e salários – operadores de produção

Nível	Conhecimentos		Tempo de experiência Mínimo
	Grau de escolaridade	Aperfeiçoamento	
I	Ensino fundamental completo	Ambiente Sadia Introdução TQS Higiene aplicada à indústria de alimentos (Haia) Práticas de segurança básicas	-
II	Ensino fundamental completo	Um ano de experiência no nível I Padronização Trabalho em equipe Práticas de segurança intrínsecas às novas tarefas	12 meses
III	Ensino fundamental completo	Seis meses de experiência no nível II Práticas de segurança intrínsecas às novas tarefas	6 meses
IV	Ensino médio (incompleto ou cursando)	Um ano de experiência no nível III Práticas de segurança intrínsecas às novas tarefas	12 meses
V	Ensino médio (incompleto ou cursando)	Seis meses de experiência no nível IV Práticas de segurança intrínsecas às novas tarefas	6 meses
VI	Ensino médio completo	Seis meses de experiência no nível V Práticas de segurança intrínsecas às novas tarefas	6 meses
VII	Ensino médio completo	Seis meses de experiência no nível VI Análise de anomalia (A.C.A.) Liderança de equipes	6 meses

Fonte: Revista *Integração* n. 165 (1999, p.11).

De acordo com esse sistema de cargos e salários, “sabendo do que necessita para crescer, o trabalhador pode buscar as habilidades e os conhecimentos para ser promovido e ter ganhos salariais” (Idem). Evidencia-se assim a opção dos dirigentes da empresa pelo modelo de competências, responsabilizando o trabalhador pelo desenvolvimento ou construção destas. Como repercussão desse processo, intensifica-se a competitividade entre os trabalhadores e a disputa por vagas em cursos opcionais disponibilizados pela empresa, como cursos técnicos do SENAI e computação, entre outros.

Em termos salariais, os seis níveis de operador de produção variam conforme a função desempenhada, o tempo de serviço na empresa e a produtividade. Nos níveis I e II estão os operadores que manuseiam diretamente os produtos (desde o abate até a industrialização, representado a grande maioria dos trabalhadores); já os operadores que estão nos níveis III, IV e V desempenham funções que envolvem o controle das máquinas.

As promoções de um nível para outro, por sua vez, estão condicionadas à existência de “vaga” e ao cumprimento das exigências de cada nível, como explica um supervisor entrevistado:

A gente tem os limites então eu posso, pela minha supervisão, ter tanto por cento de operador I, tanto de operador II, depende do grau de complexidade da tarefa. Então em áreas, tipo operadores de empilhadeiras, é instrumentador, é complexo, só trabalha operador VI, VII, nível mais alto, então tem que ser operadores com qualificação bem maior.

Dessa forma, os trabalhadores disputam as vagas que surgem como se estivessem fora do mercado de trabalho. Isso acirra ainda mais o clima de competitividade porque não há lugar para todos que apresentam os requisitos necessários para a ascensão de nível. Nas palavras de um operador, “não tem muita opção de crescimento porque o trabalho básico do frigorífico é a linha de produção, o que conta mais é o tempo de serviço”.

Conforme documentos da empresa, o enquadramento dos operadores nos diferentes níveis iniciou em 1999 com um levantamento dos processos e tarefas existentes na produção de aves e industrializados. No setor de aves foram identificadas cerca de 400 tarefas.⁵³ De acordo com o grau de complexidade de cada tarefa, supervisores, chefes, gerentes das áreas de produção e RH definem os conhecimentos e habilidades exigidos das pessoas ao executarem tais tarefas.

Nesse processo vincula-se o grau de escolaridade à complexidade das tarefas e, conseqüentemente, ao nível salarial. Isso condiciona os trabalhadores a investirem na escolarização formal para atender os critérios exigidos na ascensão de nível. A escolaridade parece responder pelo desenvolvimento de habilidades básicas necessárias ao bom desempenho das tarefas e à garantia de produtos com qualidade. Assim, a maioria dos depoimentos das chefias enfatiza que o trabalho desenvolvido na escola, mesmo com as

⁵³ Isto nos remete aos primórdios do fordismo quando havia toda uma preocupação em identificar detalhadamente quais eram e quantas eram as tarefas necessárias - em seqüência - para montar um carro, por exemplo (cf. Toffler, 1980).

dificuldades e deficiências que apresenta, ainda é fundamental na qualificação dos trabalhadores para os novos processos.

Segundo o depoimento de um supervisor, o plano de cargos e salários “cria uma expectativa de crescimento dentro da empresa”. As atividades mais complexas, que exigem mais concentração, mais velocidade por parte do funcionário, são mais bem recompensadas, desenvolvendo um clima de competitividade. Como relata outro supervisor,

a política que a empresa trabalha hoje é uma política de mercado. Em nível salarial há uma diferenciação relacionada principalmente à participação no resultado (...). Nós temos uma estrutura de operador 1 até operador 6, da mesma forma que a gente tem esse grau de complexidade da tarefa, quanto mais alto o grau, mais importante teoricamente a tarefa e da mesma forma o salário acompanha. A gente sempre trabalha com a expectativa do operador ter a **oportunidade de crescimento**, sempre se fez um paralelo com o mercado, não se trabalha separado (...). O operador que não tem escolaridade também entra no mesmo processo, ele tem que estudar, a gente nunca pode trabalhar com a possibilidade de que todos tenham oportunidade, **vai ter oportunidade o melhor**, isso vale pra qualquer área e também a todo operador. (Grifo nosso)

A competitividade estabelecida entre os trabalhadores permite às chefias administrar os conflitos e as dificuldades com certa facilidade porque se desenvolve uma espécie de vigilância coletiva, “todos cobram de todos e quem não tá contente pode pedir a conta, tem uma fila grande querendo entrar na firma, é assim que eles falam” (operadora).

No ano de 1996 os dirigentes da Sadia implantaram o Programa de Participação nos Resultados (PPR), destinando 5% do resultado operacional (menos equivalência patrimonial, provisão para imposto de renda e contribuição social) para ser distribuído entre todos os funcionários elegíveis. Sofridas algumas alterações no ano de 1998, as regras de elegibilidade em vigor são as seguintes:

- trabalhador ter sido admitido no Grupo há mais de um ano, contado a partir de 1º de janeiro do ano-base;
- não ter sofrido nenhum acidente de trabalho por ato inseguro com perda de tempo durante todo o ano-base;
- não ter faltas sem justificativas durante o ano-base;

- não ter recebido advertência por escrito ou suspensão disciplinar durante o ano-base;
- ter participado de todos os treinamentos aos quais tenha sido convocado durante o ano-base (*Integração* n° 159, 1998, p.13).

Os critérios para o recebimento da PPR acabam condicionando os trabalhadores a cumprir as determinações das chefias, intensificando o controle entre os próprios trabalhadores. Portanto, a supervisão das faltas, da participação nos treinamentos e até mesmo a denúncia entre colegas acaba acontecendo como um processo ‘natural’ que garante, de certa forma, a sobrevivência neste espaço competitivo.

3.3 Relações de trabalho na agroindústria

O modelo agroindustrial desenvolvido no oeste catarinense, além de contar com investimentos massivos por parte do Estado (através de empréstimos, subsídios, infraestrutura, formação de técnicos, investimentos em pesquisas), também disponibilizou uma classe trabalhadora de “primeira geração”, ou seja, trabalhadores vindos do campo, em sua grande maioria sem experiência nas lutas sindicais, recebendo baixos salários e aceitando as condições de trabalho estabelecidas.

Esse modelo proporcionou acumulação e centralização de capital, desencadeando um processo de competitividade espúria (cf. cap. I). Se, por um lado, ao longo dos anos verificamos importantes mudanças organizacionais e gerenciais que garantiram a inserção e consolidação da empresa no mercado globalizado, por outro percebemos que esse processo foi sendo construído permeado por relações de trabalho autoritárias e disciplinadoras. A Sadia, historicamente, também teve forte tradição repressora na organização dos trabalhadores, proibindo qualquer atuação sindical mais expressiva da categoria. Com a redemocratização (período pós-ditadura militar, 1964) começou a comprar e cooptar dirigentes sindicais e formar chapas para concorrer com a dos trabalhadores.

Historicamente a organização sindical dos trabalhadores das indústrias da alimentação, no Oeste catarinense, esteve atrelada aos interesses patronais. Na década de

1980, no auge das lutas sindicais no Brasil, os trabalhadores conseguiram eleger uma diretoria comprometida com os interesses da classe. Entretanto, um “golpe” aplicado na distribuição dos cargos (conforme previa o estatuto da entidade) mudou a composição da diretoria inicialmente prevista. Esse fato impossibilitou à maioria dos dirigentes eleitos implementar uma política sindical de acordo com os interesses da classe. Com isso, acentuou-se o processo de desmantelamento da entidade, chegando até mesmo à divisão da categoria em dois sindicatos e à ampliação do mandato sindical de três para dez anos.⁵⁴

Com isso, as relações de trabalho instituídas são favorecidas pela intervenção sindical a favor da empresa. Isto facilita a adoção de políticas de flexibilização dos direitos trabalhistas e manutenção dos baixos salários, que representam maior lucratividade para a empresa. Assim, para a maioria dos trabalhadores da Sadia o sindicato tornou-se mais um instrumento a serviço da empresa. Um trabalhador da produção faz sua avaliação:

O sindicato, na avaliação nossa de funcionário, é péssimo. Os funcionários não são organizados, o sindicato não ajuda o funcionário, eles cobram a mensalidade mas o interesse é sempre pro lado da empresa. Eu não vi ainda um presidente de sindicato e o dia que tem reunião pra aprovar uma coisa que é pro lado da empresa é pouco anunciado e vai pouca gente, o pessoal que interessa pra eles e quando eles fazem para se eleger, eles falam que vão ajudar. Esse sindicato que está aí pra mim é péssimo. A prova tá que eles fizeram um estatuto ai que por dez anos eles estão lá dentro e eu acho errado isso!

O refluxo da luta sindical presenciado especialmente na década de 1990 e motivado sobretudo pelas mudanças no mundo do trabalho (avanço tecnológico, redução dos postos de trabalho, flexibilização das leis trabalhistas, entre outros), vem contribuindo no desenvolvimento de atitudes passivas por parte dos trabalhadores diante das relações e condições de trabalho impostas. No caso da empresa Sadia, um dos depoentes salienta aspectos geradores dessa passividade:

O banco de horas também,⁵⁵ simplesmente chegaram e aprovaram assim. Inclusive, teve chefe aí na Sadia que orientava: ‘Acho bom vocês aprovarem isso, para não ter surpresa em seguida.’ Então já é uma ameaça de mandar embora, se não vai lá e aprova o que eles pedem. É, eu acho errado porque a

⁵⁴ Para maiores esclarecimentos ver cf. Cruz & Rossari (1993).

⁵⁵ O banco de horas é um sistema que estabelece a flexibilização da compensação da jornada extra de trabalho, ou seja, as horas extras são acumuladas e compensadas nos dias de pouco serviço. Essa medida, prevista pela legislação trabalhista, permite aos empresários ajustar a produção conforme a demanda sem incidir no pagamento de horas extras.

pessoa trabalha hora extra e fica retido pra pagar daqui a noventa dias. Eu fiz hoje e no final do mês eu acho que tinha direito de receber (...).Eu sofri aí, porque é que eu vou folgar uma hora por uma hora extra, cinquenta por cento eu tô perdendo. (Balanceiro)

A partir das conversas e entrevistas, observamos que a resistência existente acaba sendo individual e/ou localizada. Os trabalhadores insatisfeitos pedem demissão ou “aprontam” para serem demitidos. Os últimos movimentos por melhores condições de trabalho/salário aconteceram em setores localizados da produção no ano de 1997, mas a represália não tardou em vir, “depois de seis meses estavam todos na rua” (trabalhador da produção).

Os mecanismos de controle acionados pelas empresas atualmente possuem novas roupagens. Por trás de discursos de democratização e autonomia nas relações de trabalho observa-se a existência de práticas que disciplinam e controlam os trabalhadores permanentemente. Um operador de produção argumenta que “tem autonomia no trabalho desde que as metas sejam cumpridas, caso contrário o supervisor cobra”. Isso significa dizer que o trabalhador disciplinado, aquele que desenvolve sua função de acordo com os padrões da empresa, não precisa ser vigiado.

O controle deixa de ser meramente taylorista. A participação dos trabalhadores nos programas de qualidade e gerenciamento da empresa é resultado dos novos mecanismos de controle acionados pela empresa. Não é preciso grandes esforços por parte dos dirigentes para integrar o trabalhador, uma vez que sua adesão está condicionada à permanência no emprego. Torna-se uma participação forçada.

Por outro lado, ainda há uma rotatividade grande de trabalhadores na agroindústria, e a penalização, nos períodos de crise, recai sobre o trabalhador por meio de demissões. É mais um “mecanismo de poder” utilizado pelos capitalistas para garantir maior competitividade.⁵⁶ Assim, o desemprego é uma arma prática que tem sido utilizada permanentemente pelos empregadores como instrumento de ameaça política e de controle dos trabalhadores.

Muitas vezes o trabalhador tem consciência da exploração que sofre; porém, diante das condições impostas pelo mercado de trabalho, ele se sujeita para não perder o emprego. Com as mudanças instituídas nas relações produtivas - a tecnologia torna os

⁵⁶ Referenciamos aqui a importante contribuição da pesquisa de Pagès (et al., 1983) sobre o poder instituído através das organizações. Segundo os autores, é dentro da sua capacidade de ocultar e disfarçar os processos contraditórios que determinam sua existência é que se encontram os fundamentos de seu poder enquanto organização.

trabalhadores prescindíveis - estes acabam sendo destituídos da condição de sujeitos políticos, sendo que a intervenção no processo de conquista de direitos fica comprometida. Essa limitação envolve desde a atuação na organização enquanto categoria do setor produtivo via sindicato até questões cotidianas que poderiam melhorar as condições de trabalho.

No caso específico da Sadia, observa-se um cuidado especial por parte dos dirigentes com a segurança no trabalho (equipamentos, treinamentos). No entanto, os cuidados com a saúde do trabalhador (baixas temperaturas, lesões por atividades repetitivas ou outras doenças ocasionadas pelo trabalho) são subestimados. Um operador de produção se manifesta: "O trabalhador hoje não pode nem ir lá expor as idéias dele porque é pressionado, se ele não fizer tudo como a empresa manda (...) você vê a situação do país aí (...) quem é que vai lá falar contra a empresa hoje, lá". Desse modo, institui-se um controle sobre o trabalhador que não é mais exercido pela vigilância de chefias. A necessidade de permanecer no emprego se sobrepõe a qualquer outro imperativo.

3.4 Política de qualificação dos trabalhadores implementada pela Sadia

Nos últimos anos, além das escolas e universidades, cada vez mais as próprias empresas - isoladamente ou em parcerias - assumem funções voltadas à qualificação dos seus trabalhadores. Em recente reportagem na Revista ISTOÉ (n. 1551, 13/06/99, p. 100), o empresário Antoninho M. Trevisan, proprietário da Trevisan Auditores, assim se expressa: "As empresas serão cada vez mais escolas e as escolas cada vez mais empresas".

Essa realidade vem desafiando constantemente as empresas. No caso Sadia, a escola instituída junto à empresa representa um importante papel na nova dinâmica evidenciada a partir das mudanças gerenciais, organizacionais e na produção. Com isso, consideramos que o processo de reestruturação na Sadia - Chapecó acompanhou a dinâmica das empresas brasileiras que se ajustaram ao momento da competitividade global, rompendo, em parte, com o modelo de organização taylorista/fordista instituído anteriormente.

Nesse caso, as mudanças propostas estão associadas a um novo conceito de produção (flexível) em que a necessidade de organizar o trabalho sob a lógica do compromisso, da dedicação é fundamental. Foi assim que no início da década de 90 os

dirigentes da Sadia optaram pelo “modelo de administração japonês” e iniciaram a implementação de diversos programas de qualidade que requisitaram maior participação e envolvimento dos trabalhadores (cf. Cap. II). Esses programas, ao serem implementados, trouxeram profundas mudanças na organização interna e no perfil da força de trabalho.⁵⁷ Esse processo caracterizou-se por avanços, recuos, períodos de estabilidade, instabilidade; enfim, profundas transformações. Neste item, abordaremos especificamente as mudanças ocorridas na qualificação dos trabalhadores.

À medida que o processo de reestruturação da Sadia – Chapecó foi sendo encaminhado, de imediato surgiram novas necessidades qualificacionais dos trabalhadores. Entre estas, a ênfase inicial foi para o aumento do grau de escolaridade dos trabalhadores da produção. Conforme foram sendo implementados os programas de qualidade, a padronização dos procedimentos operacionais e a descrição destes, os trabalhadores precisaram do domínio da leitura e escrita para executar corretamente as funções e responder às necessidades do novo momento de flexibilização do processo de trabalho.

Assim, a urgência em escolarizar os trabalhadores vinculou-se, em parte, às novas necessidades demandadas pela reestruturação geral da empresa. Isto porque “a disponibilidade de uma força de trabalho educada é condição necessária, embora não suficiente, para viabilizar estratégias produtivas centradas na capacidade de aprendizado e inovação das empresas” (Carvalho, 1998, p. 93). Todavia, por mais que o modelo organizacional e gerencial predominante na empresa nas décadas anteriores à de 90 não requisitasse qualificações específicas dos trabalhadores da produção (cf. cap. II), atualmente este aspecto assume grande relevância e os trabalhadores precisam se “adequar” ao novo momento, desempenhando diversas funções e da melhor maneira possível. Por outro lado, as mudanças internas promovidas pelos dirigentes da empresa seguem a dinâmica instituída no mercado globalizado, onde a “capacidade de inovação das empresas é fator crucial para a competitividade” (Idem, *ibidem*). Portanto, os investimentos na qualificação da força de trabalho vão intervir na qualidade dos serviços e dos produtos, elevando o nome da empresa.

As discussões em torno do novo perfil que o trabalhador deve ter, dadas as mudanças que permeiam o mundo do trabalho, são muito polêmicas. A teorização em torno da empregabilidade e da competência remete aos trabalhadores a necessidade de reavaliarem suas capacidades e se adaptarem aos novos receituários que definem o que é ser alguém integrável ao mercado. Para tanto, o trabalhador precisaria, agora,

⁵⁷Anteriormente, havia uma divisão do trabalho rígida que acabou dificultando a interação dos trabalhadores no novo processo. Segundo conversa com trabalhador aposentado, “tudo era determinado pelo chefe, era só fazer o serviço bem feito e não precisava esquentar a cabeça como agora”.

saber ler, interpretar e decidir com base em dados formalizados, prever e corrigir disfunções do sistema, exercer funções mais intelectuais, ter iniciativas e responsabilidades mais elevadas, maior participação e envolvimento, de modo a controlar a qualidade e promover melhorias contínuas nos processos produtivos (Machado, 1998, p.23).

No entanto, como será desenvolvida a formação dos trabalhadores nesta perspectiva? Qual a função da escola diante das novas necessidades? Qual o papel da empresa no processo de formação? Em que medida esse processo responde pela formação integral do ser humano ou restringe-se às necessidades de qualificação para o trabalho?

Nesse contexto, observamos que há um certo desencontro entre os dados empíricos da pesquisa realizada e os novos conceitos. De acordo com o depoimento da chefe de RH da Sadia, ficam evidentes alguns aspectos do perfil do trabalhador que a empresa está demandando. No entanto, a função da escolaridade no desenvolvimento desse perfil parece muito restrita.

A instrução formal vai ajudar na parte de conhecimentos e toda essa parte de deixar a pessoa mais perceptiva, por mais que ela tenha condições de entender o processo dela ou entender os treinamentos que ela participa, que por exemplo nós temos um treinamento de trabalho em equipe que a gente precisa que as pessoas saibam ler, que as pessoas tenham uma facilidade de análise, tenham dinâmica que você faz a dinâmica depois você tem que analisar o porquê daquilo. A escola, uma instituição formal de 1º grau pelo menos, ajuda nessa parte da pessoa estar entendendo. Em primeiro lugar para poder participar. Em segundo lugar ela vai ser mais ágil, vai conseguir captar a coisa, conseguir entender e a gente não conseguia colocar uma pessoa na sala de aula antes.

Portanto, para os dirigentes a função da escolarização básica restringe-se a dar suporte para o desenvolvimento dos treinamentos. As ferramentas básicas do ler e escrever estimulam outros níveis de cognição e o trabalhador torna-se mais atento, desenvolve a concentração e conseqüentemente assimila melhor os treinamentos. Nesse sentido, é possível questionar o alcance do trabalho desenvolvido na escola, que parece representar apenas um processo de preparação dos trabalhadores para corresponder especificamente às exigências de treinamento da empresa. A escola instrumentaliza e a empresa garante a implementação das mudanças via treinamentos por ela direcionados.

Os dados do depoimento acima reportam para a discussão do processo de produção de novos conhecimentos no ambiente fabril. Teoricamente, deseja-se um trabalhador criativo, que apresente sugestões e tudo mais. Porém, no caso específico da

empresa estudada, a participação do trabalhador parece restringir-se em executar bem as tarefas e assimilar o processo de mudanças internas da empresa, participando efetivamente da implementação dos programas de qualidade. Isso ficou evidente nos depoimentos de alguns trabalhadores ao observar que as sugestões aceitas são aquelas para melhorar o processo de trabalho no sentido de ganhar tempo e dinheiro, mas o restante não é muito valorizado. Portanto, a aprendizagem organizacional atinge especialmente a execução de funções específicas, limitando outros níveis de aprendizagem.⁵⁸

Atualmente, além do grau de escolaridade, o comprometimento e a capacidade de aprendizagem estão compondo o perfil do trabalhador Sadia (cf. chefe de RH). Contudo, por mais que o discurso explicitado nos documentos da empresa gire em torno de investimentos na capacitação, quem não corresponde às expectativas aos poucos vai sendo substituído.

A mudança no perfil qualificacional vem gerando polêmica entre os próprios trabalhadores. Como a escolaridade básica tornou-se um dos principais requisitos para a contratação, verifica-se um aumento do ingresso de jovens na empresa. Segundo alguns trabalhadores mais antigos, eles (os jovens) não estão preparados para o trabalho puxado do frigorífico e acabam desistindo com facilidade. Assim, a polêmica gira em torno de uma questão levantada pelos entrevistados: “Adianta ter 1º grau se o ‘cara’ não aguenta o repuxo”?

É possível observar, na fala dos supervisores, que os dirigentes da empresa possuem uma preocupação em estabilizar, de certa forma, a força de trabalho porque a rotatividade representa prejuízo. Se por um lado os trabalhadores mais antigos não têm a escolaridade requerida, por outro possuem o conhecimento tácito e habilidades práticas que facilitam o desempenho das funções. Entretanto, a questão acima é resolvida de forma mercadológica: “Permanece o melhor, o que apresentar um maior grau de comprometimento com o trabalho” (Supervisor).⁵⁹

Referindo-se, ainda, ao perfil qualificacional dos trabalhadores da produção, um dos supervisores caracterizou a atividade dentro da fábrica como “bastante primária e não há necessidade de exigir um nível de conhecimento elevado porque basicamente a

⁵⁸ Segundo Fleury (1997), o processo de aprendizagem organizacional envolve a elaboração de novos mapas cognitivos que possibilitem a aprendizagem do que ocorre no ambiente interno e externo e também a definição de novos comportamentos, que comprovam a aprendizagem efetiva.

⁵⁹ Os trabalhadores antigos na empresa que concederam entrevista demonstraram muita lealdade, fidelidade e compromisso com o trabalho. Portanto, justifica-se a insistência por parte da gerência para que voltem a estudar e cumpram também esse requisito para permanecer na empresa.

atividade da linha de produção é com a faca, é a forma que se dá o corte, a forma que se movimenta a mão, é o movimento do braço”. Com isso verifica-se certa dissonância entre o que determina a política de qualificação da empresa e o que se verifica na prática de supervisão imediata do processo produtivo.

Nessa discussão acirram-se contradições intrínsecas às relações de trabalho. Constantemente busca-se justificar a necessidade do grau de escolaridade no desempenho das funções nas linhas de produção (frigorífico). Entretanto, a maioria delas são funções parcelares e extremamente repetitivas que, conforme o consenso dos trabalhadores, não requerem escolaridade.⁶⁰ Nesse caso, a exigência do grau mais elevado de escolaridade tende a ser apenas mais um critério de seleção porque o desenvolvimento da atenção, percepção, lógica – necessários ao desempenho de funções repetitivas – podem perfeitamente acontecer independentemente da escola.

Por outro lado, o domínio de conhecimentos envolvendo a gestão dos recursos humanos permite aos líderes “encaixar o operador certo no lugar certo, já que uns demonstram certa dificuldade em algumas tarefas e surpreendem em outra” (Supervisor). Assim, no contexto desse debate observa-se que a exigência de flexibilidade acontece apenas na formação, já que há o predomínio de uma padronização/repetição no desempenho das funções.

Diante do exposto, atualiza-se o debate estabelecido entre C. Salm e G. Frigotto sobre a (in)prescindibilidade da escola na década de 80 (apud Bianchetti, 1998, p. 307). Para Salm a escola, da forma como está organizada e funciona hoje, está sendo considerada prescindível e se lhe atribui uma função meramente ideológica, uma vez que do ponto de vista da preparação para o trabalho, ela é dispensável. Por outro lado, Frigotto, através do livro *A produtividade da escola improdutiva*, enfatiza ser justamente por não preparar para o trabalho que essa escola acaba cumprindo a função de adequação ao statu quo a ela atribuída pela burguesia. Esse debate continua atual na medida em que se observam práticas, como as implementadas pela escola da Sadia, que fazem do processo educativo um mero instrumento para a consecução dos objetivos e metas traçados enquanto política gerencial da empresa.

⁶⁰ Nesse sentido, a frase “Não precisa de 8ª série para cortar perna de peru o dia inteiro” é frequentemente proferida entre os trabalhadores.

3.4.1 Treinamentos

A mudança no perfil qualificacional dos trabalhadores da Sadia envolve também muitos investimentos em treinamentos que são potencializados na medida em que o processo de escolarização garante a instrumentalização básica. Conforme depoimento da chefe de RH, a empresa sempre teve preocupação em treinar o funcionário, porém a partir de 1993-94 o processo foi mais controlado, direcionado (período em que iniciam as mudanças estruturais na empresa). Antes disso os treinamentos obedeciam à Lei Federal nº. 6297/1975, em que era preciso passar uma relação de todos os treinamentos com objetivos, horas-aulas, custos, tudo que era realizado dentro da empresa e tinha dedução no Imposto de Renda. Entretanto, em 1992 os dirigentes da empresa começaram a trabalhar para obter a certificação da ISO 9001 e qualquer tipo de treinamento precisava estar bem documentado.

Para qualquer necessidade de educação ou treinamento é feito um diagnóstico, um formulário é preenchido pela área de treinamento e juntamente com a chefia é levantada a necessidade e o pessoal do treinamento faz o diagnóstico vendo se realmente há necessidade. Só fazemos treinamento “fundativo” quando existe esse diagnóstico, aí o treinamento é encaminhado para o gerente e verificado por exemplo se nós temos que buscar consultoria interna a gente busca, se tiver que buscar treinamento em entidades que já existem este tipo de treinamento a gente busca, se tiver que desenvolver algum treinamento aqui dentro a gente busca (Chefe de RH).

Os treinamentos abrangem as áreas de qualidade (TQS, Ambiente Sadia, CCQs, ISO), área comportamental e técnica (operador de máquinas, curso de computação, trabalhos em equipe, entre outros). Para viabilizar os treinamentos da empresa, o setor de Recursos Humanos conta com o trabalho de 44 pessoas. Todos são facilitadores, instrutores preparados para ministrar os treinamentos. Todas as pessoas têm tarefas específicas e habilitação para desenvolver a atividade e os treinamentos são padronizados de modo a facilitar a difusão do processo. Assim como existe a padronização das tarefas e dos procedimentos operacionais, existem manuais para treinar as pessoas a desenvolver as tarefas.

Os convênios externos com o Sistema S para qualificação dos trabalhadores continuam atendendo demandas específicas para a agroindústria. Um dos supervisores entrevistados assim se manifestou:

A melhor coisa que tem é esses convênios com SENAC e SENAI, principalmente SENAI. Através do SENAI o trabalhador passava pelo menos um mês de treinamento, parte teórica, parte prática, tudo. Parte de relações humanas, manusear o produto pra depois passar pra empresa, então ele já vem com uma noção de fato. Tem lá uma linha de produção de pendurar o frango, pesar, retirar as partes, limpar, desossar. Depois só trazer pra fábrica que eles já têm uma idéia de como funciona (...) o SENAI é o braço direito das indústrias.

Os treinamentos são concebidos como sendo de fundamental importância para a obtenção dos resultados desejados. Um supervisor é enfático: “Tem que treinar eles, quem desenvolve as habilidades deles porque não adianta só com o esforço deles, você tem que juntar habilidade mais o esforço dele, o que dá um ritmo, um movimento melhor”. O que se evidencia nesse processo é que os treinamentos viabilizam a padronização dos procedimentos operacionais e acabam intervindo inclusive na maneira de pensar do trabalhador. Uma manifestação comum em várias entrevistas foi a aplicação dos princípios do TQS na vida familiar.

A participação da Universidade como agente externo à empresa na qualificação de trabalhadores para a agroindústria efetiva-se através da implantação de cursos de graduação (Administração, Ciências Contábeis, Economia, Agronomia, entre outros) e pós-graduação voltados principalmente para as áreas de administração e gerenciamento, e de nível secundário em Técnico em Alimentos e Segurança do Trabalho.⁶¹ Conforme depoimento de um ex-supervisor da Sadia,

tais cursos foram justamente pra atender uma necessidade, porque a grande maioria dos profissionais era da Sadia e da Chapecó. Esses profissionais, alunos, saíam dali, eram preparados lá e hoje são pessoas importantes dentro da empresa, servem como orientadores, como pessoas que observam muito o fluxo de produção e têm um conhecimento muito bom.

Por outro lado, a Universidade também fornece treinamentos específicos, encomendados pela empresa, quando esta não está habilitada a desenvolvê-los. Essa relação intrínseca entre universidade e empresa chega a intervir até mesmo na elaboração e implementação de novos projetos vinculados a melhorias nos processos de trabalho. Analisando a produção acadêmica da UNOESC, tanto na graduação quanto na pós-

⁶¹ Os cursos de nível secundário em Técnico em Alimentos e Segurança do Trabalho atualmente são ministrados pelo SENAC - Chapecó.

graduação, são expressivos os trabalhos desenvolvidos na empresa Sadia, envolvendo desde a área de gerenciamento até aspectos técnicos da produção.⁶²

No processo de viabilização dos treinamentos é possível perceber que em alguns setores da empresa o tratamento é diferenciado, sobretudo devido ao ritmo de trabalho. O depoimento de um balanceiro explicita que os treinamentos não são igualmente realizados nos diferentes setores:

Muito pouco, algum treinamento vinha quando veio a parte eletrônica aí eu fiz um cursinho de *Windows* dentro da empresa mesmo. Foi só o treinamento que eu tive. Na qualidade total a gente participa pouco por causa do nosso trabalho que não tem como. Não pára, então eles vêem o movimento (...). O chefe da gente vem e põe os pontos que têm que ser melhorados, mas é uma reuniãozinha meio rápida.

Da mesma maneira que aparece na literatura, no interior da empresa percebe-se a polêmica em torno da qualificação dos trabalhadores (cf. Cap. I).⁶³ O discurso das chefias muitas vezes parece estar em um plano ideal, enquanto na prática existem muitos problemas. Tomando como exemplo a exigência de escolaridade, em muitos momentos ela é vista como meta e não como meio para melhorar a qualificação dos trabalhadores.

Diante dessas considerações, evidencia-se a polêmica em torno das questões teóricas e práticas que perpassam o ambiente da produção. Enquanto o discurso dos dirigentes está fundamentado nas novas teorias gerenciais e organizacionais, muitas vezes a prática cotidiana de gerenciamento reforça os antigos mecanismos de controle sobre o trabalhador e mantém as velhas estruturas. Esse quadro, na Sadia especificamente, é analisado sob diferentes aspectos, sendo que outras pesquisas caracterizam a Sadia como uma empresa conservadora (Silva, 1991; Pereira & Souza, 1998; entre outros).

Nessa coexistência velho/novo observamos depoimentos que revelam questões polêmicas em torno do processo de qualificação dos trabalhadores. Quando questionado sobre a relação entre as mudanças no processo produtivo e o novo perfil requerido dos trabalhadores, um supervisor assim se manifestou:

⁶² Esses trabalhos acadêmicos referem-se a relatórios de estágio e monografias que abordam questões específicas dos processos internos da empresa, normalmente enfatizando resultados positivos de mudanças implantadas.

⁶³ Até mesmo o termo qualificação é polêmico. A fala da gerência de RH e de um dos supervisores entrevistados foi marcada pelo uso do termo capacitação, com ênfase na obtenção de resultados.

Não precisa [ter um novo perfil cognitivo e atitudinal], depende fundamentalmente da forma que os líderes conduzem as suas equipas. Então **eu posso adaptar perfeitamente um operador** que tenha dificuldade em determinada tarefa a fazer e muito bem feita essa tarefa. Então não depende de ter um nível, um perfil diferente, absolutamente. Nós temos exemplos ótimos dentro da empresa de operadores que demonstram ter uma certa dificuldade em algumas tarefas, mas que de repente surpreendem a gente em outra, **é só encaixar o operador certo no lugar certo** (grifos nossos).

Esse depoimento nos faz reportar novamente ao papel da escolaridade nessa mudança de perfil. Qual a contribuição que a escola pode oferecer a este processo se os treinamentos dão conta de adaptar o trabalhador às necessidades específicas de cada função?

Quanto à qualificação dos operadores das máquinas computadorizadas observa-se que os treinamentos são condensados de modo a garantir a aprendizagem do manuseio com baixo custo operacional. Sobre o assunto, a responsável pelo setor de RH se posicionou da seguinte forma:

Depende muito da máquina, existem pessoas aqui dentro que já estão qualificadas ou já foram qualificadas pra trabalhar nessa máquina. A gente pode de repente elaborar um treinamento aqui dentro e treinar as outras pessoas. Por que se a gente pode fazer aqui dentro ou pode buscar alguma entidade pra fazer a gente faz. Mas também a pessoa ir receber o treinamento fora pra ver as informações, a tecnologia, como se trabalha com aquela máquina. Nos processos ocorre a mesma coisa: as chefias são treinadas, depois treinam o funcionário. Esse processo é desenvolvido aqui mesmo, quem tá trabalhando no processo vai treinar as pessoas. (...) as pessoas sempre são treinadas pra desenvolver suas tarefas no processo.

Diante das argumentações tecidas até aqui, torna-se possível a compreensão de que no processo de qualificação dos trabalhadores os treinamentos asseguram a aprendizagem de habilidades relacionadas ao bom desempenho das funções. No entanto, a qualificação, no sentido aqui abordado, não se restringe a esse aspecto e, de modo geral, os trabalhadores deixam de desenvolver outras áreas cognitivas, pois os treinamentos são essencialmente instrumentais e práticos.

No processo de escolha do melhor perfil para o desempenho de funções específicas observam-se diferentes aspectos qualificacionais entre homens e mulheres. Nos homens é observado o porte físico, a altura, ao passo que das mulheres exigem-se habilidades consideradas atributos “naturais” do sexo feminino. Afirma um ex-supervisor:

As mulheres nós colocava sempre na atividade de desossa, na limpeza, porque elas têm mais habilidade, o homem não tem um rendimento bom. Mas a mulher tem muito mais problemas em termos de falta de trabalho, por causa dos filhos, por causa da mãe doente. Então nunca se deixou de contratar as mulheres justamente porque elas têm mais habilidade mesmo, são comprometidas com o trabalho, não quer dizer que os homens não sejam, mas tinha atividades que não tinha como você pôr homens, não rende, não resolve. Elas têm mais habilidade, têm mais afinidade e não têm tanto problema com monotonia e o homem se cansa muito fácil, é chato, ele enjoa logo. Já a mulher não, ela é mais persistente e acaba ficando.

Este é o retrato da divisão sexual do trabalho dentro da Sadia. Por outro lado, as funções desempenhadas especialmente pelas mulheres e, de modo geral, a maioria das funções do frigorífico desencadeia muitos problemas de saúde, principalmente Doenças Ocupacionais Resultantes do Trabalho (DORT), tendinites e reumatismo, entre outros. De acordo com uma trabalhadora entrevistada, “os chefes ficam de olho nos atestados médicos e deixam a pessoa sofrer, eles sabem que alguns problemas não têm volta e ficam enrolando para não pagar os direitos”.

Diante dessa discussão mencionamos outras pesquisas (Kregoa, 1989; Hirata, 1993; Shiroma, 1993) que abordam a questão de gênero diante das novas relações instituídas no mundo do trabalho. No entanto, no limite desta pesquisa, não aprofundaremos tais questões.

3.5 Mudanças tecnológicas, organizacionais e gerenciais e os impactos sobre a força de trabalho

O processo de inovação tecnológica contemporâneo tem colocado a necessidade da formação de um novo trabalhador adequado à nova dinâmica estabelecida nos processos de trabalho e de produção. Segundo a visão empresarial, para que a mudança aconteça é preciso haver uma desestabilização e eliminação das “resistências culturais” dos trabalhadores, é preciso romper os entraves culturais e estabelecer um novo “industrialismo” assentado mais sobre a base do compromisso que da obrigação (Andrade, 1998). Todavia, essas mudanças são impactantes e interferem muito na vida cotidiana dos trabalhadores externa à empresa e nos aspectos da sua subjetividade.

Além dessa questão, os impactos das mudanças tecnológicas, organizacionais e gerenciais sobre a força de trabalho passam pela flexibilidade funcional, adaptação aos novos processos, novas formas de controle, organização sindical e especialmente pelas novas exigências no tocante à educação, qualificação/capacitação.

Em se tratando da Sadia, especificamente, às mudanças estruturais desencadeadas nesta década provocaram movimentos de adesão e de resistência. No movimento de adesão verifica-se um grande esforço dos trabalhadores para se adaptar às mudanças e manter-se no emprego. Já o movimento de resistência passa por pedidos de demissão voluntária, pela não-retomada do processo de escolarização.

Diante das novas exigências, os trabalhadores precisam desenvolver novas formas de desempenhar as funções, adquirir novos hábitos e atitudes que garantam maior produtividade e eficiência nas tarefas. Entretanto, essa trajetória dos operadores torna-se pouco linear. Como ainda há uma rotatividade muito grande de trabalhadores na empresa, muitas dificuldades e/ou resistências se manifestam no acompanhamento dos programas de qualidade e na própria frequência à escola. É esclarecedor o depoimento de um supervisor: “Tu determinava, tu padronizava, tu definia mas a consciência não vinha. Então, é delicado trabalhar com isso, a empresa investiu muito em treinamento, em conscientização, não mediu esforços em equipamentos de proteção, vários itens que eu vejo assim fundamentais”.

Para os trabalhadores da produção, o processo de reestruturação representou uma nova fase, denominada por muitos de “nova era”, em que diversos desafios estão colocados para alcançar as metas da produção. Nesse sentido, depoimentos, principalmente de trabalhadores mais antigos, revelam as dificuldades de adaptação ao novo sistema:

Na “nova era” em parte eles acharam que era melhor, mas para nós achei que não ficou muito melhor, por causa que, como disse, daí em diante começou a faltar muita peça. Por causa que primeiramente dava problema, as peças tavam aí dentro da firma. Era de noite o que era só chamar o electricista, o mecânico já trocavam e depois tinha que começar. Mas a maioria das coisas tinha que esperar o horário de fábrica para ir comprar as peças. Então, às vezes ficava acumulando o serviço lá do frio, dava sobrecarga em certas máquinas por uma ficar parada por falta de conserto (Trab. manutenção).

Esse depoimento nos remete à discussão sobre o processo de terceirização desencadeado a partir da reestruturação da empresa. Visando a redução de custos operacionais, vários setores da empresa são terceirizados, entre eles a manutenção, limpeza

e transporte. Seguindo a tendência dos setores terceirizados, muitos dos trabalhadores especializados em determinadas funções receberam até mesmo incentivos da empresa e tornaram-se prestadores de serviço. Como demonstram pesquisas recentes esse processo faz parte das estratégias de desverticalização e enxugamento da produção desenvolvidas pelas empresas.

Os impactos provocados pelo processo de reestruturação da Sadia, sobretudo pelas mudanças tecnológicas instauradas, são de profundas dimensões. Posicionando-se a respeito das mudanças tecnológicas, operadores de produção argumentam:

Eu acho que se dá alguma coisa é para eles, agora pro funcionário não tem benefício nenhum. Muito pelo contrário, tem ainda mais preocupação, porque se o cara vai tocar aquela máquina tem que ficar ligado sempre nela porque qualquer coisinha que tu descuidar estragou todo o produto. Então para eles favoreceu e prejudicou o funcionário.

Tem que trabalhar com mais preocupação, exige mais trabalho com a cabeça porque tá tudo moderno.

Há outros, contudo, que vêem o trabalho facilitado. O depoimento de um balanceiro explicita que “antigamente era mais complicado, era balança mecânica, então era tudo meio manual, a balança a cada 5.000 quilos tinha que girar uma alavanca. Hoje não, é tudo por terminal, computador, o sistema é bem melhor para trabalhar, é automático, é bem mais fácil até”. A mudança tecnológica exige mais inteligência, educação e menos força, porém o trabalho também se torna repetitivo porque o conhecimento objetivado na máquina é operado através de comandos que, via de regra, são constantemente usados (até mesmo quando acontecem problemas no processo). Nesse sentido da análise de que a tecnologia facilita o processo produtivo, uma das professoras entrevistadas assim se manifestou:

Na fábrica é tudo muito treinável, por mais que a máquina seja em inglês, na verdade está exigindo cada vez menos do profissional. Para você ensinar ele como é que tem que fazer, eu acho que não precisa necessariamente de um cursinho de inglês, não vai mudar a performance, não vai mudar a comunicação dele com a máquina (Professora das Totalidades).

Ao abordar questões sobre o processo de substituição de trabalhadores ocasionado pela introdução de novas tecnologias e os impactos dessas mudanças, foi visível a divergência dos depoimentos de dirigentes e trabalhadores. Um operador de produção disse

que “reduziu mais de cinquenta por cento na parte do escritório, principalmente a informática pegou bastante aí, eles instalam os programas e o que o pessoal fazia, hoje o computador faz. Enquanto que tinha trinta pessoas pra fazer, hoje dez, doze pessoas fazem”. Na mesma direção, argumenta outro trabalhador:

Cada máquina que chega na Sadia é mais desemprego, porque existem máquinas que substituem trinta, quarenta homens. Principalmente nessa fábrica nova de empanados (...) o serviço que essas máquinas fazem, quanta gente perde o emprego. Eles vão modernizando cada vez mais, cada vez menos gente trabalhando (Balanceiro).

Por outro lado, o desemprego é justificado por outros meios, uma vez que “a tecnologia potencializa a mão-de-obra e o excedente é remanejado para outras funções” (Supervisor). A chefe de RH também reforça esse parecer:

A realidade na nossa empresa, nós não tivemos redução de quadro, algumas pessoas saíram, que nós tínhamos alguns aumentos temporários, pra produção definida, depois quando acaba o contrato são desligadas. Mas assim de uma maneira geral a gente até andou aumentando o nosso quadro de funcionários, não teve redução (...) A empresa criou a fábrica de empanados que tá entrando agora com mais duas linhas de produção, pra atender mais mercado exterior, só isso pra nós já aumentou, não me lembro quantos funcionários.

Essa análise, entretanto, não contempla a discussão sobre a elevação da produção e a estagnação das contratações. Conforme a empresa amplia suas atividades e remaneja funcionários a produtividade também aumenta, sobretudo porque as atividades mais repetitivas gradativamente são substituídas por máquinas e é a máquina que estabelece o ritmo da produção.⁶⁴

Um dado a considerar é que não tivemos acesso ao número de trabalhadores da empresa nos últimos seis anos (período da reestruturação), ficando difícil estabelecer relações entre as falas da gerência e dos trabalhadores. Entretanto, um aspecto muito presente nas falas dos trabalhadores é a demissão provocada pela introdução de novas tecnologias. À medida que foram sendo instaladas novas máquinas, a redução do quadro de funcionários foi destacada na imprensa local. Um operador de produção fez os cálculos da

⁶⁴De acordo com informações dos trabalhadores da seção de perus, onde o processo de corte ainda não foi automatizado, conforme a demanda pelo produto é intensificada a produção. Assim, se a meta diária é abater 12 mil perus, em dias de pico são abatidos até quatro mil a mais, com o mesmo número de trabalhadores e o mesmo tempo.

redução de trabalhadores na seção de frangos em 1996: “Só dessa seção de frangos, no corte e na embalagem, eu acho que foi mais de sessenta, eu calculo. E os que eles não mandaram embora, então foram transferidos pra outros setores”. Normalmente esses trabalhadores vão desempenhar funções menos qualificadas nos mais diversos setores. Por serem funções de fácil aprendizagem, os próprios colegas se encarregam de ensinar.

3.6 As relações escola-empresa – a instituição de convênios

A abordagem feita no primeiro capítulo contemplou alguns aspectos sobre a criação da Escola da Sadia, a instituição dos convênios, funcionamento etc. Pretendemos aqui aprofundar a discussão sobre a parte pedagógica (metodologia, currículo, avaliação), bem como as relações que permeiam esse processo de escolarização dentro da própria empresa. Para tanto, ouviremos supervisores, alunos/trabalhadores, professores e coordenadores dos convênios.

A escola da Sadia está vinculada, administrativamente, ao setor de recursos humanos, porém não possui “autonomia” enquanto instituição de ensino. É coordenada por uma funcionária da Sadia (pedagoga e analista de sistemas) que cumpre a função de integradora entre a empresa e as instituições conveniadas.

O ensino fundamental e médio funciona por meio de convênios com a Secretaria Municipal de Educação (Totalidades - alfabetização e pós-alfabetização), Secretaria Estadual de Educação através do Centro de Educação de Adultos (ensino fundamental e médio) e Fundação Bradesco (ensino fundamental e médio). As propostas pedagógicas dos diferentes convênios são independentes, cada qual estabelece formas de trabalho diferenciadas e, muitas vezes, conflitantes entre si, como veremos adiante.

Os professores, por sua vez, estão vinculados administrativamente às instituições conveniadas, seguindo as orientações pedagógicas (conteúdos programáticos, metodologia de ensino, avaliação), porém estão ligados intrinsecamente à organização da empresa (horário de trabalho conforme as trocas de turno na empresa, normas da escola, observação das metas de escolarização, controle rígido da frequência).

As entrevistas com as coordenadoras destes convênios foram reveladoras, explicitando divergências ideológicas existentes e até mesmo a impossibilidade de unificação das propostas na escola porque estão em jogo diferentes concepções de educação.

O município de Chapecó está sendo administrado numa perspectiva popular (gestão 1997-2000) e os dirigentes possuem o entendimento de que a educação do trabalhador deve estar desvinculada das empresas. Consideram que esse vínculo intensifica o controle sobre o trabalhador e impede o desenvolvimento de um processo pedagógico independente. Com isso, as divergências em relação à filosofia da empresa e dos outros convênios são muitas. Segundo a coordenadora da escola, “é uma relação fria e não é prioridade deles o convênio com as empresas”.

Por outro lado, a coordenadora da Educação de Jovens e Adultos do município argumenta que o convênio já existia e foi mantido, mas que a proposta, do jeito que está estruturada, não dá conta de construir pessoas preparadas para a vida, que consigam compreender a realidade e as mudanças na sociedade, pois há limites nesta relação escola-empresa. Ela enfatiza que

não se dá conta, na sua totalidade, de uma proposta numa perspectiva de educação popular, até porque as contradições estão nos programas de educação de jovens e adultos. Não tem perspectiva de educação popular dentro de uma empresa, é muito contraditório. Ele (projeto de educação popular) efetivamente não acontece porque você tem limites de atuação dentro da empresa, você tem um limite do comportamento do aluno, tem um limite do que você pode ou não pode trabalhar, porque se você trabalhar com a perspectiva de participação da realidade do aluno é revelar o mundo, e revelar o mundo implica muitas vezes em estar conhecendo leis trabalhistas, estar compreendendo todas as transformações tecnológicas, e todas as questões de direito que os trabalhadores vêm perdendo hoje. Isso é uma coisa que gera conflito com quem dirige a empresa e com os alunos que são os operários da empresa.

Considerando as distintas propostas de ensino reunidas na Escola da Sadia, procuraremos retratar o processo de funcionamento desta escola privilegiando o olhar dos diferentes segmentos envolvidos. Sobretudo buscaremos enfatizar os elementos que mantêm essa relação convênio-conveniados intacta desde 1993.

3.6.1 Os convênios

Como já mencionamos, os convênios estabelecidos entre a Sadia e as instituições de ensino são ‘supostamente’ independentes e a escola não possui autonomia para encaminhar uma proposta pedagógica para a educação dos trabalhadores, significando um espaço da empresa destinado à escolarização. Todavia esse processo é permeado por relações intrinsecamente ligadas à dinâmica da empresa e às necessidades de escolarização dos trabalhadores, de modo que a escola transforma-se numa extensão da empresa.

a) Convênio: Sadia e Prefeitura Municipal de Chapecó

No ano de 1993, quando foi implementado o projeto Educação e Cidadania, a Sadia firmou convênio com a Prefeitura municipal para o desenvolvimento da escolarização de 1ª a 4ª série do ensino fundamental junto aos trabalhadores da empresa.

Conforme estabelecia o projeto, o processo de alfabetização seria desenvolvido em dois níveis: Suplência I – nível de 1ª e 2ª séries, Suplência II – nível de 3ª e 4ª séries, sendo que nesta modalidade de ensino, desde que ela foi instituída, os alunos frequentam aula duas vezes por semana durante um período de duas horas, fora da jornada de trabalho. A denominação de suplência vincula-se à necessidade de suprir as deficiências dos alunos em termos de alfabetização, tanto para aqueles que nunca frequentaram a escola, como para aqueles que se afastaram dela há muito tempo. Esta denominação permaneceu até o ano de 1997, quando foi instituído o Ensino de Jovens e Adultos (EJA) pela Prefeitura, mudando a concepção do processo de educação. Assim, o ensino básico para jovens e adultos passou a denominar-se Totalidades do Conhecimento,⁶⁵ sendo que os níveis de 1ª a 4ª série correspondem às Totalidades I e II.⁶⁶

De acordo com documento cedido pela Secretaria de Educação e Cultura,⁶⁷ as Totalidades de Conhecimento constituem instrumentos conceituais a partir dos quais a interdisciplinaridade poderá efetivar-se na dependência da atitude, da predisposição, dos conceitos epistemológicos dos professores que formam o ideário freiriano. A metodologia oficial é o tema gerador proposto por Paulo Freire, no qual são elaboradas redes temáticas a partir das falas significativas dos alunos sobre a realidade e os problemas que vivem. O eixo de discussão são essas temáticas que levam ao processo de construção da leitura e escrita.

Essa mudança na concepção do processo de alfabetização dos trabalhadores gerou polêmica. Segundo o entendimento de algumas professoras entrevistadas, a nova proposta faz aflorar contradições da relação capital-trabalho a que estão submetidos os trabalhadores, e desenvolver isso dentro do espaço da empresa fica complicado. Para uma das professoras, o estudo da realidade através do tema gerador fica meio comprometido porque

⁶⁵Totalidade de conhecimento é uma modalidade de ensino para jovens e adultos. O ensino fundamental está condensado em quatro totalidades que correspondem aos oito anos do ensino fundamental (sistema formal). Dessa forma, T1 (Totalidade 1) equivale a alfabetização; T2, pós-alfabetização; T3, 5ª e 6ª séries; T4, 7ª e 8ª séries. Através do tema gerador (segundo Paulo Freire), são priorizados conteúdos, conceitos que permitam ao aluno a compreensão da realidade e a superação do senso comum, não havendo sequência de conteúdos predeterminados.

⁶⁶No ano de 1999 foram atendidos cerca de 216 alunos através desse convênio.

⁶⁷ Documento: Em busca da unidade perdida – Totalidades de Conhecimento: um currículo em educação popular. Porto Alegre, 1996.

tu tens que desenvolver o trabalho mais ou menos dentro de uma linha, porque eu penso assim ó, eu estando dentro de uma empresa, eu tenho que criar um cidadão crítico, um cidadão humano, um cidadão que consiga se sentir gente. Mas ao mesmo tempo eu tenho que cuidar pra que ele não se revolte contra a empresa que ele está trabalhando. Então eu acho que a gente tem que ter um jogo de cintura dentro do processo pra que tu não crie um cidadão com abas, que seja cego diante de certas coisas, mas também não jogar ele contra o que está dando o sustento pra ele de certa forma (...). O tema gerador polemiza muitas coisas.⁶⁸

Outro limite da situação, segundo as professoras, é o teste de sondagem a que os alunos são submetidos antes de passar para os módulos (5ª a 8ª séries). Neste teste, ou a “famosa prova do CEA, os alunos precisam dominar um conteúdo X, obtendo média oito para passar para os módulos. Por isso tinha que fazer um bom trabalho, tu tinha que preparar eles pra que conseguissem se virar sozinhos” (professora das Totalidades). Portanto, torna-se necessário trabalhar conteúdos mínimos que possibilitem aos alunos o acompanhamento da etapa seguinte, que é o estudo individualizado.

Sobre a questão metodológica outra professora⁶⁹ se posicionou da seguinte forma:

Eu trabalhava Paulo Freire quando passava na alfabetização ali eu trabalhei os silábicos juntos, trabalhei o sócio-interacionismo junto (...). Eu penso assim que não é um método sozinho que dá conta de um aluno, eu acho que de cada método, tu tens que tirar as coisas boas daquele método e jogar junto com os outros. Eu trabalhei assim.

O que leva a este ecletismo, mais do que uma posição ou definição teórica, parece ser a necessidade de equilibrar-se no emprego. Neste contexto, a relação estabelecida entre empresa, escola e trabalhadores, os dirigentes exploram aquilo que Marx e Engels (1996)

⁶⁸ Para situar alguns aspectos da polêmica em torno dos temas geradores, citamos a mesma professora entrevistada: “Quando a gente colocava algum assunto crítico dentro da sala que às vezes tocava neles, tipo assim, um dia eu cheguei e estavam falando, olha quanto vocês ganham, o que vocês podem fazer com o salário de vocês. Enquanto eu fazia essa análise, um aluno lá disse assim: Oh, professora, só que tu tá analisando pelo lado mais difícil que é a crise que a gente está passando agora, só que eu trabalho há 10 anos na empresa e eu cheguei aqui com uma mão na frente e outras atrás e hoje eu tenho tantas casas alugadas, tenho carro, tenho um bom dinheiro a juro. Por mais que dê pouco esse juro mas eu tenho, então eu fiz a minha vida, eu construí a minha vida só eu trabalhando e tenho tudo isso hoje. Claro que eram outras épocas, outra situação, outro sistema econômico que a gente vivia (...). Mas aí tu tinhas que ter cuidado porque nessas horas que tu falasses não, tu não está trabalhando pra você, tu tá trabalhando pra empresa, aí já tinha aquele que sabia fazer uma outra análise, que era como foi a vida dele. Então tu tinha que ter cuidado pra que não magoasse nenhuma parte, nem outra.”

⁶⁹ Essa professora trabalhou três anos na Escola da Sadia. Não voltou em 1998 porque o processo seletivo do município deixou de ser por indicação. A esse respeito, todas as professoras que trabalham pelo Estado são contratadas e funciona assim: se a coordenadora gostar do trabalho a professora permanece no ano seguinte, caso contrário é substituída.

chamam de pré-condição para fazer história, “para viver é preciso antes de tudo comer, beber, ter habitação, vestir-se e algumas coisas mais” (p. 39), ou seja, é necessário produzir as condições de existência, mesmo que isso implique em submeter-se aos determinantes do local de trabalho. Assim sendo, tanto os trabalhadores quanto os próprios professores estão submetidos à mesma condição.

De maneira geral, as professoras das Totalidades enfatizam que o trabalho com os adultos é gratificante, eles têm vontade de aprender, mas que é preciso conquistar o aluno, pois “quando eles chegavam na escola diziam ó professora eu tô aqui hoje porque eu sou obrigado, se eu não estudar eu vou perder o emprego, eu vim porque têm que vim (...) vou levando assim só para mim dizer que estou na escola” (ex-professora das Totalidades).

Este condicionamento entre escolaridade e a permanência no emprego obrigou boa parte dos trabalhadores a retomar os estudos.⁷⁰ Entretanto, inicialmente esse processo resultou em elevados índices de evasão escolar (chegando a atingir 28% em 1995), o que desencadeou um forte controle da frequência para minimizá-los. Conforme explicação de uma professora das Totalidades o controle da frequência funciona assim: “Se o aluno faltar três vezes seguidas, no caso uma semana e meia, liga-se para o setor que ele trabalha e procura-se saber o motivo diretamente com ele. Se continuar faltando é comunicado ao supervisor para intervir/insistir para que volte à escola”.

Outros depoimentos também explicitam as dificuldades enfrentadas no processo de escolarização dos trabalhadores. Uma das professoras das Totalidades argumenta que

os alunos têm vontade de aprender, buscam muito o conhecimento, têm interesse em estudar, em saber, em aprender muitas coisas que eles até então não tiveram oportunidade. Mas a dificuldade é o cansaço pelo excesso de horas de trabalho, pelas atividades extraclasse ou particulares de cada um, a falta de material, não têm livro em casa. No começo não sabiam onde pesquisar, então você tinha que ensinar a eles, que tinha biblioteca, tinham que ir lá buscar, agora eles não tinham tempo para ir para a biblioteca. Então a maior parte eles adquirem é durante o tempo que estão estudando, o que a gente leva para sala de aula. Assim tem que procurar levar o máximo possível de informação porque era só ali que eles consomem as informações.

Diante desse depoimento questionamos: no contexto em que é apresentado, o estudo não se torna uma extensão do trabalho? Não estaríamos frente a uma espécie de mais-valia absoluta?⁷¹ Se há um “consumo” de informações, o que é produzido de novo nesse processo?

⁷⁰ No período da implantação do projeto, cerca de 50% dos trabalhadores não possuíam escolaridade básica (ensino fundamental).

⁷¹ Cf. Marx, 1996.

b) Convênio: Sadia e Centro de Educação de Adultos

O convênio firmado entre a Sadia e a Secretaria Estadual de Educação através do Centro de Educação de Adultos, em 1993, responde pelo Ensino Supletivo nos níveis fundamental e médio. Inicialmente eram atendidos alunos em nível de alfabetização, restringindo-se mais tarde ao ensino de 5ª a 8ª série. O processo de alfabetização funcionava com apostilas e os alunos trabalhavam conforme o seu ritmo. Terminando as apostilas, passavam para o ensino de 5ª a 8ª série. Segundo uma ex-professora do CEA,

o aluno chegava, pegava a sua apostila e ia pra carteira, ia copiando, ia resolvendo, quando tinha dúvida chamava a professora. Quando ele cumprisse as apostilas supõe-se que estivesse em condições de fazer o ensino de quinta a oitava, ele faria uma prova, teste de sondagem que a gente chamava, e eles tinham que tirar a média igual ou superior a oito pra entrar nos módulos.

Já o ensino de 5ª a 8ª série é modularizado, ou seja, os alunos levam os módulos (apostilas contendo textos e atividades estruturados para o estudo individualizado) para estudar em casa e toda semana vêm para a escola submeter-se à prova, precisando atingir média 8,0 para avançar. Os alunos só podem freqüentar uma disciplina por vez.

As professoras são contratadas em caráter temporário e recebem instruções para trabalhar com esta modalidade de ensino. Cada professora responde pela orientação de até 40 alunos, para um contrato de 20 horas semanais, sendo que no ano de 1999 foram atendidos em torno de 480 alunos no ensino fundamental e 325 no ensino médio.

A metodologia de ensino por módulos⁷² se, por um lado, possibilita o estudo nas horas de folga, por outro dificulta para alguns a apreensão dos conteúdos por ser o estudo individualizado. A dificuldade maior, observada nas entrevistas, está em atingir a média 8,0 nas provas para avançar nos módulos, e também em ter maiores explicações e compreensão dos conteúdos.

Entretanto, os argumentos contidos no projeto político pedagógico do Centro de Educação de Adultos revelam que esta modalidade de ensino flexível permite ao aluno seguir o seu ritmo de aprendizagem; conforme o tempo disponível ele vai vencendo as dificuldades e atingindo suas metas. Porém desconsideram-se fatores internos da empresa, que, para atingir as metas de escolarização, também exige um desempenho mínimo dos

⁷² Os módulos de ensino são apostilas que contêm conteúdos programáticos das diferentes disciplinas, atividades de fixação, interpretação e síntese. Esses módulos, segundo a coordenadora do CEA, foram elaborados por uma equipe de professores da Secretaria Estadual de Educação de SC e seguem a proposta curricular em vigor.

trabalhadores,⁷³ além de “a presença semanal ser obrigatória e acompanhada pelo supervisor”.⁷⁴

Nessa modalidade, como os professores possuem muitos alunos para atender, o atendimento individualizado fica prejudicado. Momentos coletivos com os alunos praticamente não acontecem, a não ser em casos raros de palestras sobre temas gerais. Ao serem questionados sobre a dinâmica metodológica desta modalidade, os alunos se posicionaram de diferentes formas, tendo dito um balanceiro:

Alguma coisa fica na dúvida porque o módulo todo mundo pega, começa por resultado, a rabiscar e aí você fica naquela e às vezes o módulo também não é bem elaborado, tem algum número que não dá para ver certo, tem dúvida. Aí tem que tirar com a orientadora (...). O ideal seria que tivesse aula direto com a professora, lá explicando, aí seria melhor, mas que nem a gente faz com módulo, dá um tempo de folga lá na empresa mesmo, vai pegando, dá uma estudada, vai estudando em casa também, então dá para pegar. A gente depende muito da explicação da professora e às vezes tá muito cheio e ela não consegue atender todo mundo (Operador de produção).

O depoimento de uma professora do ensino fundamental foi muito revelador para a compreensão da dinâmica do dia-a-dia da escola: “Em torno de 40% dos alunos têm dificuldades nos estudos, falta base para acompanhar. Estudam, decoram para passar na prova, passam gabaritos um para o outro. Estudam porque são obrigados, mas não pra saber mesmo.” Na mesma direção, outra professora declara: “A grande maioria vem por obrigação, uns 60%. Questionam o estudo de algumas matérias, faltam e inventam desculpas, usam expressões como 'não entendi nada' ou 'o que vai cair na prova' que indicam que não estudaram em casa.” Esses dados revelam que o trabalhador também manifesta sua insatisfação e reage diante das dificuldades encontradas no processo. O fato de a empresa exigir o grau de escolaridade não significa que todos caminharão para o resultado desejado - as resistências são muitas e manifestadas das mais diversas formas.

Sobre a avaliação, a coordenadora do CEA foi enfática dizendo que o professor tem autonomia para elaborar as provas ou propor trabalhos paralelos aos alunos, mas a avaliação é global, precisam ser levados em conta os avanços, esforços dos alunos. Além disso, todo o acompanhamento do aluno é individualizado, a professora corrige a prova junto com ele e já faz a revisão das dificuldades.

⁷³ Segundo informações da coordenação da escola, a maioria dos trabalhadores conclui o 1º grau em um ano e meio, aproximadamente.

⁷⁴ Frase presente nos murais das salas de aula na Escola da Sadia.

Durante o período de coleta de dados na escola, participamos diretamente do atendimento aos alunos das disciplinas de português e história, o que nos possibilita fazer algumas afirmações. O atendimento funciona assim: o aluno chega na cabine e, se não necessitar de explicação sobre o assunto, recebe uma autorização para fazer a prova (especifica-se o número da prova), numa sala em separado a resolve e volta para a cabine. Cada prova possui um gabarito que é usado na correção; se o aluno não atingir a nota 8,0 precisará repeti-la na semana seguinte. Como o ensino é modularizado, as provas estão prontas e acompanhadas de gabaritos para correção; outros profissionais da escola também aplicam provas, independentemente da habilitação.

Por mais que mudem os profissionais e, conseqüentemente, as concepções de avaliação, o que unifica a prática é a predominância de provas objetivas, com a alegação de evitar conflitos nos casos em que os alunos recorram por causa da nota. No entanto, percebe-se que esta opção facilita a correção das provas e o professor ganha tempo para atender os outros alunos da fila, já que a correção da prova acontece na presença do aluno.

A nota continua sendo o principal alvo no processo de escolarização:

Tirar oito numa prova não é fácil, pelo menos pra mim, eu sempre tive facilidade em matemática, sempre era nove, oito, a média minha era boa. Hoje com os módulos aí (...). teve módulo aí que eu fiz duas, três provas e não conseguia passar (Operador de produção).

Entretanto, as relações estabelecidas entre professor e aluno são permeadas por trocas mútuas, como manifesta um dos entrevistados: “Se não fosse as professoras me darem uma mãozinha, eu não tinha saído da primeira matéria” (Operador de produção).

Posicionando-se ainda sobre o processo pedagógico, a coordenadora do CEA afirmou que há restrições quanto ao trabalho na empresa. Segundo ela há um controle sutil e as professoras precisam ter cuidado com os encaminhamentos dados aos conteúdos. A empresa não aceita polêmicas em torno dos direitos trabalhistas. Mas as professoras têm autonomia para propor temáticas alternativas para discussão, ou seja, assuntos que não estão no módulo. No entanto, isso dificilmente acontece. A falta de tempo manifestada dos trabalhadores faz com que os professores sugiram o mínimo de assuntos a serem estudados.

As divergências metodológicas entre os convênios, em alguns momentos, são polemizadas nas entrevistas. Segundo uma professora das Totalidades, a relação que se estabelece entre professores e alunos dos módulos normalmente é assim:

Oi, bom dia, tudo bem, tu vais fazer prova agora ou queres orientação? Eu vejo assim que tinha que ser trabalhado diferente. Eu acho que é uma relação muito fria entre aluno e professor no supletivo. Assim corta aquele processo que a gente vinha trabalhando com adulto (...). Na Totalidade eles têm um tempo maior, uma atenção maior do professor para com eles, enquanto que no supletivo eu acho que é assim uma coisa mais fria, mais longe, mais distante. Porque o aluno adulto ele já vem de um processo de evasão de escola e quando tu põe ele no supletivo ele se sente muito sozinho.

Foi possível observar que não há integração pedagógica entre os três convênios. Existe sim uma reunião entre os profissionais nas quartas-feiras para discutir assuntos gerais da escola. Porém não se fala em desenvolvimento de proposta pedagógica, no processo de ensino/aprendizagem dos alunos ou algo semelhante. Os professores desenvolvem o seu trabalho individualmente e as preocupações concentram-se em torno do cumprimento das normas cotidianas de horários, organização do material, controle de frequência, aspectos estes extremamente controlados pela coordenação. Diante dessa prática perguntamos: existe compromisso com a construção do conhecimento ou o processo é movido por estímulo-resposta no estilo quase pré-skinneriano?

c) Convênio: Sadia – Fundação Bradesco⁷⁵

Quanto ao convênio com a Fundação Bradesco, observamos que o processo educativo possui uma outra dinâmica. Segundo a monitora do convênio, todas as aulas são gravadas e os alunos possuem o livro-texto para acompanhar. Em cada semestre são trabalhadas duas disciplinas e os alunos frequentam aula todos os dias, uma hora por dia no ensino fundamental e duas horas no ensino médio.

A dinâmica estabelecida nesta modalidade de ensino gira em torno das aulas do Telecurso 2000 da Fundação Roberto Marinho. A função da monitora é dinamizar as aulas propondo atividades e discussões, e o aluno deve estudar em casa o texto a ser abordado

⁷⁵ A Fundação Bradesco foi criada em 1956, pelo Banco Brasileiro de Descontos S.A. (Bradesco). Na pesquisa de Segnini (1988) percebemos que o Bradesco, ao criar esta Fundação, visava objetivos muito claros na formação (disciplinamento) de jovens, futuros funcionários do Banco. Isto é, esta fundação tem pedigree!

em sala de aula. Segundo a monitora, em cima disso são preparados exercícios extras para enriquecer as atividades, e a Fundação Bradesco, em São Paulo, tem uma equipe pedagógica que subsidia os monitores com material didático-pedagógico para tornar as aulas mais estimulantes e participativas. Os conteúdos vêm prontos no material da Fundação Roberto Marinho e são trabalhados em todo o Brasil, de maneira que fogem um pouco daquele conteúdo rigoroso da escola regular. Também são trabalhadas temáticas atuais para enriquecer o conteúdo.

Com relação à avaliação, os alunos prestam provas parciais a cada 15 aulas e no final do semestre é aplicado um exame e se eles atingirem a média 8,0 estão aprovados. Quanto à frequência, os alunos precisam ter comparecido a 75% das aulas para serem aprovados. Segundo a monitora, “os alunos gostam muito do programa do Telecurso e a disputa por uma vaga é muito grande, então aquele que consegue faz de tudo para manter a frequência em dia e não perder o espaço”.

Atualmente este convênio vem atendendo em média 97 alunos, sobretudo do ensino médio (90 alunos), porque foram formadas várias turmas do ensino fundamental e a demanda maior acabou sendo para o ensino médio. Os alunos demoram dois anos para concluir o ensino fundamental e um ano e meio o segundo grau, se não forem reprovados em nenhuma disciplina.

Quando questionada sobre as dificuldades que surgem no processo pedagógico, a monitora evidenciou, mais uma vez, a desarticulação dos convênios: “Quando surgem dificuldades eu tenho que estar discutindo com a direção da escola de Laguna,⁷⁶ que é a escola à qual eu estou subordinada (...) a gente não discute com as pessoas dos demais convênios; são problemas diferentes de um convênio e outro.”

No tocante à dinâmica da escola percebe-se que esta se torna quase que uma extensão da empresa. Em várias entrevistas, alunos e professores apontaram os conflitos de uma relação educacional umbilicalmente vinculada à empresa:

Teve um período que a gente sofreu muito por causa que na empresa tinha muita demissão, houve um período grande de demissão que eles (os trabalhadores) tinham medo. Bá! se eu desistir de estudar vão me mandar embora, se eu falar alguma coisa que prejudique a empresa a professora vai contar pras outras (Professora das Totalidades).

Uns dizem que voltaram a estudar porque a empresa pede, porque a empresa de certa forma obriga né?!, porque se você vai fazer ficha tem que ter a oitava série, automaticamente se você não estudar vai ser mandado embora, mas eu vejo que

⁷⁶ A Escola de Laguna-SC coordena o trabalho dos telepostos da Fundação Bradesco de todo o Estado de SC.

nos últimos anos os alunos já começaram a perceber que mesmo quem estuda vai pra rua. Eu nunca me envolvi muito, mas eu percebia que aqui na empresa era sempre uma troca de favores, era uma troca de abraços, de tapinhas nas costas porque o aluno que tivesse mais próximo do que o diretor pedisse era o mais bem cotado (...). Eu acho que eles crescem, mas a abertura que a empresa dá acaba sendo uma contradição. Acho que a abertura é muito pouca por aquilo que se prega (Ex-professora).⁷⁷

Existe muita pressão do chefe prá voltar a estudar e tem muita gente que não quer mais estudar (...) isso acaba influenciando nas demissões (Operador de produção).

Toda a expectativa criada em torno do trabalho desenvolvido na Escola transformou esse espaço numa extensão da empresa. A escolarização condiciona a permanência ou não no emprego e significa uma nova exigência (educação/escolarização) no interior de práticas antigas, autoritárias e disciplinadoras. Nesse caso, do ponto de vista dos trabalhadores, voltar a estudar significa atender uma exigência da empresa e não buscar maior qualificação, como argumentam os dirigentes.

3.7 O processo de escolarização dos trabalhadores da Sadia

Como abordamos no segundo capítulo, o processo de escolarização dos trabalhadores da Sadia vincula-se particularmente ao processo de reestruturação da empresa. A iniciativa de criação da escola também esteve vinculada às novas exigências do processo de certificação da ISO 9002 iniciado em 1993. Conforme a Coordenadora da escola, os operadores de produção, principalmente, precisariam estar respondendo aos novos desafios das auditorias na fábrica, aperfeiçoar a comunicação e desenvolver um maior grau de compreensão do processo como um todo. Tendo em vista estas necessidades, a centralização da escolarização dos trabalhadores na própria empresa favoreceu a aceleração do cumprimento das metas.

A criação da escola da Sadia, em 1993, teve com objetivo principal 'estimular' os trabalhadores a retomar a escolarização formal de modo a facilitar o acompanhamento das mudanças organizacionais, gerenciais e produtivas. Todavia, esse estímulo inicial

⁷⁷ Esta professora foi afastada das atividades da escola por ser o seu trabalho considerado incompatível com os interesses da empresa.

transformou-se em obrigatoriedade na medida em que se instituiu a meta de ter todos os trabalhadores com o ensino fundamental completo até o ano 2001.⁷⁸

Entretanto, esse processo nem sempre foi assim. As mudanças implementadas ao longo da história da empresa significaram maior responsabilidade aos trabalhadores. Como relembram alguns operadores de produção mais antigos, até bem pouco tempo atrás não era exigido grau de escolaridade para entrar na empresa:

Eu tinha só o primário. Deram cursinho de matemática só lá na firma. Dai agora nos últimos anos eles falaram que todo mundo tinha que vê se chegava até o segundo grau. Eu já tava saindo mesmo, então não cheguei a ir(...). Agora no último tempo tavam cobrando. Primeiramente não, não existia isso, mas agora no último ano os colegas que não tinham o primeiro grau, eles diziam que tinham que fazer (Trabalhador com 22 anos de empresa).

Na época era avaliado assim, eles pegavam a pessoa que tinha um tempo de empresa para entrar na balança, eles não pegavam direto uma pessoa de fora. Era na base da confiança mesmo da pessoa, não era muito avaliada a capacidade (Trabalhador com 23 anos de empresa).

Os investimentos na instrução formal dos trabalhadores (criando até mesmo uma escola dentro da empresa), conforme depoimento da Chefe de RH, estão acontecendo porque, com as mudanças tecnológicas, as pessoas precisam ter conhecimento, capacidade de estar se desenvolvendo, de estar aprendendo coisas novas. Assim, aumenta a produtividade, a criatividade, e as pessoas participam muito mais. É muito mais fácil de lidar com as pessoas, de conversar, de compreender, além de elas se sentirem mais importantes.

Por outro lado, visto que a retomada dos estudos tornou-se um fator preponderante na política da empresa a partir de meados da década de 90, os trabalhadores acabam retomando os estudos e aceitando as solicitações sobretudo para não perder o emprego.⁷⁹ Sobre esta questão um dos supervisores destacou que “o trabalhador se sente pressionado: eu vou ter que estudar ou ir embora (...). Foi uma mudança de comportamento, de pressão”.

⁷⁸ Segundo a chefe de RH, esta meta da empresa se deve à desistência dos trabalhadores do ensino formal e porque não conseguiram vaga para todos nas escolas regulares e supletivas. Então, definiu-se pela construção da escola para poder garantir a todos o 1º grau completo e um acesso mais fácil para eles, uma vez que a escola fica a 200 metros da empresa. Dessa forma, o trabalhador vai à escola antes de entrar na empresa ou depois, dependendo do turno em que trabalha.

⁷⁹ Durante os primeiros anos de funcionamento da escola Sadiá os alunos recebiam uma série de incentivos (vale-transporte, refeições, mensalidade) para estudar. Atualmente os benefícios foram cortados, sendo que o próprio aluno é quem paga a mensalidade de R\$ 2,00 para a reprodução do material.

Assim, torna-se imprescindível que o trabalhador acompanhe as mudanças, caso contrário são tomadas outras providências. Os dados do último trimestre do ano de 1997 revelam que o número de trabalhadores demitidos sem escolaridade básica é, sem dúvida, muito maior se comparado aos que possuem escolaridade básica. Enquanto os demitidos com ensino fundamental completo somaram um número de 126, os demitidos com ensino fundamental incompleto foram 213, perfazendo uma diferença de 26%.⁸⁰

A análise desses dados revela que a resistência dos trabalhadores ao processo de escolarização aos poucos vai sendo eliminada através das demissões. Vários trabalhadores entrevistados reafirmaram a questão: “Quem não voltar a estudar não permanecerá na empresa porque a meta é que todos tenham o 1º grau até o ano de 2001.”

Depoimentos como os que seguem expressam a resistência dos operários ao processo de escolarização, mesmo estando em jogo o próprio emprego:

Quando o chefe pedia se eu tava estudando eu dizia: olha não tô estudando mais. Não tô estudando porque agora é muito frio, mas quando chegar o verão eu vou estudar. E agora se eles me perguntarem, eu vou estudá quando chegar o inverno, porque agora é muito quente. Se eles me botar na obrigação mesmo, daí eu vou estudar, mas aqui no coleginho (ensino formal) (Operador de produção).

Tinha um que era meu auxiliar, que agora acho que tá operando no meu lugar, ele também tava teimando, se inscreveu mas não foi. Não sei como ficou, mas até esses dias ele tava trabalhando e disse que não tinha ido estudar ainda (Trabalhador da manutenção).

Esses aspectos revelam uma “crise no emprego”, gerando tensão entre os trabalhadores porque, além do enxugamento de pessoal provocado pela reestruturação geral da empresa (traduzida em metas), o mercado de trabalho reflete uma conjuntura recessiva e de estagnação econômica. A redução constante no quadro de pessoal provoca muita instabilidade, inclusive para quem possui escolaridade básica. Verifica-se essa instabilidade nos diversos níveis hierárquicos. Segundo a compreensão de um supervisor,

hoje o funcionário tem que estar preparado pra demissão, a empresa a hora que tem que trocar ela troca, ela não avalia se você é pé-frio porque desapareceu o cargo, a função (...) se tem que mandar embora pra reduzir, vamos mandar. O diretor, nós os funcionários, temos que ter essa consciência de aproveitar, de se preparar. Se acontecer isso tenho que saber me defender, saber fazer outras coisas.

⁸⁰Mesmo sendo de 1997, quando foi aplicado o MASP (Método de Análise e Solução de Problemas) na escola, esses dados são reveladores. Não tivemos acesso a dados mais recentes.

Embora em posição hierárquica diferenciada, a opinião de um balanceiro converge com a do supervisor:

Eles querem que as pessoas estudem, melhorem, claro, o grau de escolaridade que nem eu, eu tive só a 4ª série do 1º grau, então hoje eles querem que estude, se não acompanhar eles dificilmente vão querer que eu fique muito tempo.

Por outro lado, o controle sobre a situação funcional dos trabalhadores permite às chefias a cobrança direta, a insistência para que estudem, porque precisam atingir as metas estabelecidas pela empresa. Assim, as intermediações estabelecidas entre a escola e os diversos setores da empresa possibilitam a comunicação direta entre a coordenação da escola e supervisores de setor que, por sua vez, controlam semanalmente a frequência dos trabalhadores na escola. Esta forma de intervenção foi adotada após a implementação do método de resolução de problemas utilizado na empresa, o MASP, para resolver o problema de evasão na escola, através do qual foram identificadas as causas do problema e sugeridas soluções. Segundo a coordenação da escola, esta é uma maneira de reduzir os índices de evasão e garantir o cumprimento das metas na escolarização dos funcionários, pois 80% deveriam ter concluído o ensino fundamental em 1998, mas o índice alcançado foi de apenas 53% . 4

Esse dado demonstra que, apesar da cobrança e insistência para que os trabalhadores voltem a estudar, muitos ainda resistem. O processo de escolarização envolve questões desafiantes principalmente aos que se afastaram da escola há muito tempo. Durante as entrevistas observamos que estes trabalhadores se sentem ameaçados pelo desemprego e na obrigação de aderir ao processo. Observações como esta: “Eu sou muito velho, não entra mais nada na cabeça” (trabalhador da manutenção) expressam as angústias que tal processo desencadeia. Essas são questões que interferem sobremaneira na subjetividade do trabalhador, gerando conflitos os mais diversos.

O fato de os trabalhadores precisarem retomar os estudos depois de muitos anos desencadeou muitas reações, sendo que a principal delas gira em torno das dificuldades em acompanhar o processo. Alguns entrevistados explicitam os conflitos provocados pelas novas exigências da empresa:

Quase todo o pessoal que está trabalhando na Sadia está estudando, na minha idade [50 anos], mais nova um pouco, só que não é fácil a pessoa parar de estudar muitos anos depois retomar (...). O problema é que a gente acha difícil encaixar, todos esses anos parado, não é fácil (balanceiro).

O cansaço prejudica o estudo (...) não sobra tempo pra família, tem que ter força de vontade ainda mais quando pega uma matéria difícil (operador de produção). Não é fácil voltar a estudar depois de 36 anos fora da escola (trab. das granjas).

Voltar a estudar também representou um compromisso a mais para os trabalhadores. Conciliar o “serviço arrocado”, as oito/dez horas de trabalho diário e a família certamente muda a dinâmica de vida dos trabalhadores. Surgem então algumas contradições: “Os colegas reclamavam às vezes, porque diz que na hora que eles podiam estar de folga eles tinham que ir lá estudar. Mas no mesmo tempo diziam que tavam aprendendo alguma coisa, então achavam que era bom pro futuro” (trabalhador aposentado).

Percebe-se uma “invasão dos tempos sociais do trabalhador” (Hirata, 1997, p.26), ele vive em função da empresa.⁸¹ O estudo transforma-se em extensão da jornada de trabalho. Além de o processo ser imposto, a aprendizagem fica comprometida devido às condições concretas em que a escolarização acontece (estudo por obrigação, para conseguir certificado).

Questionado sobre as contribuições ou não da escolaridade na função que exerce, um balanceiro argumentou: “No meu trabalho eu sei fazer o que faço porque há dezenove anos estou fazendo isso. Eles mudam as coisas, mas não adianta porque no meu trabalho o que muda aí, eu vou acompanhar porque eu já sei fazer (...) não vejo que mude muita coisa estudando”.

Há trabalhadores, no entanto, que ressaltam a importância do estudo para a vida, independentemente do trabalho: “O estudo em parte ajuda, porque se você sabe ler bem, você entende melhor as coisas. Pega daí um gráfico, uma coisa assim você entende melhor. Acho que estudar nunca é demais” (Trabalhador da manutenção).

De acordo com o depoimento de uma ex-professora da Escola da Sadia existem muitas contradições no processo de escolarização e uma certa distância entre o que a empresa divulga e o que realmente acontece:

⁸¹Até mesmo os espaços de lazer vinculam-se aos Clubinhos da Sadia - pequenas associações de trabalhadores onde são organizadas competições esportivas, festas, escolha de rainha, entre outros.

Na prática, a própria Escola da Sadia tem provado que a educação não precisa ser tanta, basta que o aluno saiba ler e escrever, que ele consiga perceber as coisas até certo ponto. Porque o aluno trabalhador que começa a perceber muitas coisas, começa de fato a dar opiniões e sugestões na empresa e começa a falar o que pensa da empresa, começa a cobrar seus direitos, dura muito pouco, ou porque a empresa manda ele embora, ou porque ele não agüenta a situação de exploração.

Portanto, se por um lado é exigido um grau de escolaridade dos trabalhadores, por outro esta escolaridade não pode interferir no curso "normal" das atividades da empresa, ou seja, não é permitido ver muito longe. Com isso os trabalhadores são tolhidos, controlados.

Mesmo com todas as contradições do processo de escolarização, as entrevistas com a maioria absoluta dos chefes, apontam resultados positivos com relação ao trabalho desenvolvido pela escola e um melhor nível de qualificação entre os trabalhadores. De acordo com a chefe de RH ficou mais fácil lidar com as pessoas e o seu depoimento explicita novas relações que se estabelecem no processo:

Eles entendem mais, é mais fácil, por exemplo, de fazer um treinamento com a pessoa, mais fácil você colocar, pois tinha muita gente que era analfabeta, entende. Então você não podia treinar ela, assim colocar numa sala de aula e treinar, colocar transparências, tinha que fazer aquele treinamento bem de conversa mesmo. Ai não durava tanto. Ele não tem um resultado tão efetivo como hoje ele tem. Até a capacidade de análise dele tá muito mais efetiva, muito mais acirrada, tá muito mais presente hoje. Tem gente também que tem questionamento quanto ao aumento (salarial) com certeza, mas isso é bom porque eles podem até estar questionando coisas que de repente a gente não tá vendo, pois eles são no dia-a-dia, no processo e eles mesmos são criando coisas novas, são vendo, são participando, existe uma participação muito maior, ele não tem dúvida.

Por parte da empresa, é amplamente difundida a idéia de que o estudo beneficia a pessoa individualmente, "é uma oportunidade para a vida", além de preparar para o mercado de trabalho. Justifica-se, com isso, a exigência da escolarização e ao mesmo tempo enfatiza-se que dela depende o desenvolvimento das novas habilidades requeridas no mercado de trabalho.

CAPÍTULO IV DISCURSOS E PRÁTICAS EM (DES)ENCONTRO

O capital, enquanto sujeito social que detém a primazia da direção e controle do processo de trabalho, põe e dispõe o quanto, o como e o quando de capacidades humanas são fomentadas, produzidas e aproveitadas e, igualmente as que são preteridas e descartadas (...) é uma dinâmica conflituosa (...) antes de tudo uma relação social, construída historicamente a partir da inserção ativa e consciente dos sujeitos em processos reais de trabalho
(Lucília Machado).

Nas discussões até aqui desenvolvidas detectamos a presença de um polêmico debate em torno das mudanças configuradas na organização e funcionamento do sistema capitalista e das novas demandas qualificacionais requeridas dos trabalhadores. As características da nova base técnica de produção e das novas formas de organização e gerenciamento do capital recolocam a questão da produção, distribuição e consumo do conhecimento dentro das unidades fabris, apresentando-se como condição para a contínua expansão do capital. Com isso, passa-se a afirmar que o conhecimento demandado e produzido pelos trabalhadores torna-se fundamental dentro da nova sociabilidade do trabalho (Campos, 1997).

O descompasso verificado entre as inovações tecnológicas e a qualificação dos trabalhadores é atribuído à educação de uma maneira paradoxal. Ao mesmo tempo em que esta é submetida à crítica, é eleita pelas agências multilaterais como a via mais eficaz para a recuperação do atraso e a promoção do desenvolvimento econômico (Machado, 1998). A escolarização é percebida, no discurso empresarial, como promessa de ascendência social e melhoria de qualidade de vida dos trabalhadores desde que eles desenvolvam as habilidades/qualificações/competências consideradas necessárias.

O processo de adequação da educação ao novo modelo produtivo e organizacional é uma das responsabilidades atribuídas à escola e acontece em nome do futuro, do progresso e da prosperidade de cada trabalhador individualmente, do conjunto dos trabalhadores e do próprio país (Leher, 1998). Diante disso, investir na escolarização formal e na educação permanente torna-se uma obrigação para o sujeito que busca ingressar e manter-se inserido no mercado de trabalho e que, no limite, alimenta sonhos de jornadas de trabalho menos áridas, mais reduzidas e facilitadas, visto que o desenvolvimento científico e tecnológico comporta a promessa de tornar menos árduo o trabalho dos homens.

No entanto, embora o discurso de que a “qualificação”⁸² garantirá emprego seja homogêneo, defendido especialmente pelo setor empresarial, a realidade é heterogênea e as oportunidades são desiguais, tanto no que se refere ao interior das empresas quanto na relação entre países e blocos. As novas tecnologias de informação e comunicação, apresentadas como suporte técnico da globalização e implementação da lógica do capital, transformam-se em meios para explicar e justificar que independentemente de o mundo continuar dividido em países centrais e periféricos - ou seja, em realidades econômicas e sociais distintas - há uma preocupação em homogeneizar o discurso. Vemos assim, no interior da Sadia, situada num país periférico, disseminar-se discursos e práticas que a transformam numa empresa que contém e manifesta as relações capitalistas de produção. Nesta empresa, em particular, e na sua relação com o contexto capitalista global, do qual faz parte, pode ser visualizada uma das críticas marxianas ao capitalismo no que se refere ao desenvolvimento desigual e combinado, com todas as suas conseqüências, especialmente no tocante à produção coletiva dos bens e sua apropriação particular por parte de uma classe ou grupo.

4.1 Análise do processo de escolarização dos trabalhadores da Sadia

A escola da Sadia foi criada, em 1993, com objetivos bastante explícitos, conforme vimos nos capítulos II e III. Previam-se que, por meio do processo de escolarização dos seus trabalhadores, a empresa pudesse criar as condições que a levariam à superação dos desafios e a suprir as necessidades conjunturais pelas quais passava, ou seja, garantir a ampliação da sua presença e a expansão da sua atuação no mercado regional, nacional e internacional. Nesta perspectiva é que se manifestou a Coordenadora da escola da Sadia: "Devido à busca pela certificação da ISO 9001, a empresa precisava que os operadores respondessem aos desafios das auditorias na fábrica se comunicando melhor, compreendendo o processo da qualidade como um todo, e a escola foi pensada para ajudar no cumprimento das metas para a certificação".

⁸² Colocamos a palavra qualificação entre aspas para enfatizar que temos presente a diferença, no discurso e na prática, entre qualificação e competência, como abordamos no cap. I. No entanto a palavra/conceito ‘qualificação’ é amplamente referida nos depoimentos dos dirigentes e nos documentos da empresa. O termo utilizado é ‘qualificação’, no entanto o conteúdo, sem dúvida, remete suas manifestações e suas práticas ao modelo de competências.

O que foi ficando evidente é que o processo de formação encaminhado pela empresa visa garantir a 'moldagem dos trabalhadores' no sentido de concretizar essas pretensões. Paradoxalmente, embora se fale em qualificação, em formação dos trabalhadores, o que se quer garantir efetivamente é que estes desempenhem as funções de acordo com as prescrições contidas na ISO 9002 e 14000, tanto no que diz respeito a processos (de trabalho e de relação com o meio ambiente, por exemplo) quanto a produtos finais. Para isto os trabalhadores necessitam (no sentido de imprescindibilidade) de competências que os habilitem a ler e a interpretar manuais eminentemente prescritivos do que precisam fazer no desempenho de funções, além de acompanhar os treinamentos que são concebidos como suporte do processo produtivo e dos relacionamentos considerados adequados no dia-a-dia de trabalho no interior da empresa.

Concretamente a escolarização aparece aqui - muito mais do que educação no sentido amplo - como um suporte instrumental neste processo de formação desencadeado no interior da escola Sadia, na direção que lhe confere Drucker (1993) ao definir a atuação de uma "escola responsável". Através dela, estão sendo proporcionadas as ferramentas básicas aos alunos (ler, escrever, interpretar) que possibilitam acompanhar as mudanças determinadas pelos dirigentes da empresa na busca de garantir a manutenção da competitividade da mesma no mercado. Constata-se, por meio de depoimentos dos entrevistados e dos documentos da empresa, que é reforçado um discurso requerendo trabalhadores qualificados, integrados, multifuncionais. No entanto, as estratégias de formação predominantes na escola e as próprias exigências de atuação encaminham e requerem trabalhadores para desenvolver processos fragmentados. Pode-se afirmar, fazendo coro às palavras de Carvalho e Schmitz (1990), que "o fordismo está vivo na Sadia"!

Se é verdade que o incentivo à escolarização oxigena as expectativas dos trabalhadores quanto ao futuro, o que de fato predomina e os mantém motivados no cotidiano da frequência à escola é a busca pela manutenção do emprego. No caso Sadia, os trabalhadores, em sua maioria, acabam concordando que o grau de escolaridade é uma exigência da empresa. Alguns vêem sentido na escolarização para além do espaço da empresa e voltam a estudar, mas não deixam de considerar que a primazia é dada à permanência no emprego. Diante desse contexto, a pressão provocada pelo desemprego crescente acaba condicionando o comportamento e as atitudes dos trabalhadores na sua volta e permanência na escola até conseguir o tão almejado 'certificado' de conclusão do

ensino fundamental e/ou médio. Essa condição é reconhecida e explicitada nos depoimentos de entrevistados, como se pode observar neste que segue: "Hoje eles querem que estude, se não acompanhar dificilmente vão querer que eu fique muito tempo (na empresa)" (balanceiro).

A participação dos trabalhadores no processo de escolarização pode ser caracterizada como uma participação compulsória, uma vez que antes de tudo está em jogo a garantia da produção da sua existência, na perspectiva que apontam Marx e Engels (1987) ao explicitarem os pressupostos para os homens fazerem história. Tomado como um ato obrigatório, a despeito da concordância dos trabalhadores, a busca pelo conhecimento escolar transforma-se num sacrifício. Os alunos demonstram preocupação constante em livrar-se do enfadonho compromisso com a escola, fato que colide com o hegemônico discurso da sua importância defendido pelos dirigentes e por uma determinada literatura da área. Conforme descreve um trabalhador do segundo turno,⁸³ "chegar meia-noite e meia em casa e às 10h já ter que estar na escola e tocar direto de novo até meia-noite, é muito puxado". Aqui os dirigentes parecem contar com a adesão completa dos trabalhadores, como se a vida destes se resumisse, se justificasse e ganhasse sentido na dedicação exclusiva à empresa. Face à conjuntura que move as relações capitalistas de produção contemporâneas, os trabalhadores são praticamente levados a abdicar das demais esferas da sua existência e de outras relações como sujeitos sociais.

Outro aspecto a ressaltar nos condicionantes que coagem os trabalhadores a buscar ou retomar o processo de escolarização formal é a pressão provocada pelas políticas internas da empresa quando converte objetivos empresariais em metas, dentre as quais destaca-se aquela que explicitamente coloca como prazo-limite o ano de 2001 para todos os trabalhadores concluírem o ensino fundamental sob pena de serem excluídos dos quadros da empresa. A pressão interna pelo aumento do que discursivamente se chama de qualificação, além de acirrar a concorrência entre os trabalhadores, estimula muitos deles a buscarem saídas individuais, sendo que estas muitas vezes esbarram ou arranham os limites da ética e da moralidade, como será possível perceber no próximo item deste capítulo. E, apesar de todas estas exigências em torno da 'qualificação', no momento decisivo de manter ou despedir alguém a empresa opta pela "permanência do melhor",

⁸³O segundo turno de trabalho inicia às 14h e encerra quando terminadas as atividades (meta de produção), passando às vezes das 24h.

sendo que a relação entre diploma-certificação e posto de trabalho há muito deixou de existir ou, pelo menos, não é mais direta.

De acordo com esta perspectiva, o conhecimento como alicerce para a cidadania perde substância. Dadas as circunstâncias vigentes no processo concorrencial, o conhecimento (adestramento!?) tende também a transformar-se em mercadoria, objeto de exploração do capital. Ao conhecimento, no sentido que extrapola o treinamento, estão associadas as qualificações que se transformam em poder de barganha dos trabalhadores para a conquista de novos cargos/níveis na hierarquia ou mesmo, no limite, a permanência no emprego. Isso impõe aos trabalhadores a necessidade do investimento, mesmo que individual, na própria formação/qualificação. Diante disso, além de cumprir a carga horária na empresa, o trabalhador é coagido a um processo de 'educação permanente', o que inclui a escolarização formal e as políticas de qualificação/reciclagem ofertadas por instituições como, por exemplo, SENAC, SENAI e SINE.

Além disso, a busca pelo aperfeiçoamento individual também depende das relações instituídas no local de trabalho, ou seja, para fazer algum curso extra no SENAI, pago pela empresa, os trabalhadores precisam do aval da chefia, o que implica a necessidade destes de manter boas relações com aqueles que ocupam cargos de direção. A fala de um operador de produção confirma a qualidade de tais relações: "Para fazer curso no SENAI é preciso ser indicado pelo supervisor e só conseguem os 'puxas' e sem o curso de operador de máquina não dá pra subir de nível".

Portanto, na medida em que a ascensão na hierarquia da empresa está condicionada ao certificado de conclusão do ensino fundamental, médio ou superior, as relações entre a escolarização e o processo produtivo tornam-se correspondentes. Em outras palavras, é a empresa que calibra as necessidades educacionais dos trabalhadores, fato que tende a colocar a escola a reboque da empresa.

A empresa, por um lado, difunde um discurso humanista de prioridade ao desenvolvimento pessoal dos trabalhadores (visando-os na sua totalidade), por outro sucumbe à premência de manter-se competitiva, o que transforma esses propósitos em posturas e práticas antagônicas e inconciliáveis. Isto evidencia as contradições que caracterizam as relações capitalistas no interior das empresas e entre estas, contradição que é 'superada' por um determinado discurso (de respeito ao meio ambiente – ISO 1400) e por estatísticas recheadas com dados que evidenciam o avanço da 'qualificação' dos

trabalhadores, a superação do analfabetismo, visando continuar garantindo o aval dos auditores que concedem a validação da certificação (ISO) a cada dois anos.

A dissonância de discursos e propostas também se manifesta na organização e efetivação dos componentes curriculares dos diferentes convênios que constituem a escola da Sadia. A análise dos dados empíricos desta pesquisa permite levantar alguns questionamentos pertinentes à compreensão das relações construídas entre o processo de educação e a formação do novo perfil cognitivo e atitudinal requisitado ao trabalhador para corresponder às mudanças anteriormente mencionadas. No caso Sadia, parece que nem sempre os dirigentes têm presente o potencial por eles mesmos creditado à educação. Uma vez que o processo de escolarização dos trabalhadores acontece de forma controlada, obrigatória e com o objetivo principal de instrumentalizá-los para corresponder melhor aos treinamentos, questiona-se a real importância atribuída à educação no processo de reestruturação geral da empresa. Observamos assim, no nível interno, um discurso que é caudatário do discurso geral dos empresários sobre a educação, porém entre este e sua materialização há uma grande distância e evidentes contradições. Se é atribuída fundamental importância à escolaridade/educação, ela parece fazer sentido quando associada aos treinamentos, ou seja, é a empresa que direciona o processo de formação/qualificação do trabalhador. Para tanto, o processo de escolarização, independentemente das propostas pedagógicas dos convênios, acaba tornando-se unívoco e direcionado pelos objetivos empresariais.

Em meio às proposições fomentadas pelos representantes da empresa, das diferentes instituições responsáveis pela escolarização dos trabalhadores na escola da Sadia (SME, SEE/SC e Fundação Bradesco), bem como as representações dos alunos-trabalhadores sobre o processo, observam-se muitos desencontros. Mais do que isto, verifica-se um distanciamento entre o que é proposto e o que é concretizado no espaço escolar. No que diz respeito às proposições contidas nos documentos norteadores das propostas pedagógicas das três instituições responsáveis pelo processo de escolarização, observa-se uma ênfase nos aspectos que envolvem a preparação para o trabalho e a construção da cidadania. No entanto, no momento da operacionalização, a convergência dissolve-se. Enquanto a proposta da Fundação Bradesco propõe um conceito de cidadania tomada como domínio de um conjunto de habilidades para a inserção do indivíduo na sociedade de mercado, a proposta da Prefeitura, por exemplo, pressupõe a formação de um trabalhador preparado para a vida, que consiga compreender a realidade e suas alterações,

que seja sujeito histórico na conquista dos seus direitos. Já a proposição do Estado gira em torno da formação para o exercício do trabalho e da cidadania em sentido amplo.

A compartimentação da escola em convênios isolados, envolvendo o município, o Estado e uma Fundação privada, incide decisivamente na formação dos trabalhadores. A passagem de um nível de escolarização para outro também combina com a mudança de instituição conveniada, representando um avanço em sobressaltos cuja passagem de um nível para outro é estanque. Ou seja, não acontece uma transição processual. Da mesma forma, a organização através do ensino supletivo modular não é aleatória, evidenciando também um resultado segmentado na formação dos trabalhadores. Além de uma massificação do processo de educação, essa compartimentação impossibilita aos alunos a construção de novos referenciais nas relações interpessoais e de uma identidade como sujeitos sociais que vivem as mesmas contradições intrínsecas às relações de produção. Assim, se a Sadia estivesse realmente preocupada com a formação do trabalhador, não concretizaria uma formação 'à la Sadia', isto é, pela 'teoria do fatiamento'! Assim como os produtos (presuntos, salames, peitos...), a formação dos trabalhadores também é fatiada/fragmentada. Esta não é uma escola com um projeto orgânico cuja preocupação central seja a qualificação/formação dos trabalhadores e essa característica aparece em todos os aspectos da organização do processo de escolarização, como verificaremos mais adiante.

Nesta dinâmica de trabalho e estudo compartimentados, são reforçados valores individualistas e competitivos. Quanto antes o aluno concluir o ensino fundamental ou médio, maiores são as chances de concorrer a novos cargos/níveis na hierarquia da empresa e, no limite, manter-se empregado. Dessa forma, a dinâmica do ensino modularizado, por centralizar-se no esforço individual do aluno-trabalhador, estimula a competição e rompe com as possibilidades de construção de valores coletivos, cooperativos e solidários.

Paralelamente a isto, observa-se certa subserviência dos profissionais da escola (trabalhadores da educação) às determinações dos dirigentes da empresa, acabando eles por obedecer a dois patrões: à instituição de ensino a que estão vinculados e aos dirigentes da empresa. O depoimento de uma ex-professora revela algumas relações construídas nesse processo de intermediações:

Como a Prefeitura deixava a coisa assim meio a 'la vontade', a empresa se encarregava de formar o profissional. Então, o que a gente recebia na empresa ficava mais nas entrelinhas. Por exemplo: você não vai falar da exploração do ambiente de trabalho aos olhos do explorador, você não vai falar contra. O profissional que era pago e formado entre aspas pela Prefeitura ficou sempre muito solto na empresa. Então você até esquecia que, no caso, a empresa não era quem te mandava ou quem te chefiava, era a Prefeitura, mas pelo jeito que as coisas andavam e você acabava tendo que atender os pedidos da empresa, até mesmo porque nunca teve assim um aval da Prefeitura, de você bater o pé por alguma coisa e a Prefeitura te avalizar, não, é isso mesmo (...). Então era sem muita discussão, até porque quando você começava discutir alguma coisa você corria o risco de ter alguém ouvindo, e pegar no pé depois.

Outro aspecto ressaltado nas entrevistas é a possibilidade de continuar no emprego caso o professor desenvolva um "bom trabalho" (professora do CEA). Nesse sentido questionamos: O que é "um bom trabalho"? Quem determina a permanência ou não? Se tivermos presente o preceito bíblico de que é impossível servir a dois senhores, pois um sairá aquinhado, é evidente qual dos senhores terá vantagens. Parece não restar dúvidas de que a escola Sadia não apenas funciona e é abrigada no interior da Sadia. Ela é ORGÂNICA à empresa! Não é só uma questão de local geográfico; os aspectos ideológicos que compõem o amálgama do processo estão constituídos de forma a dar coesão aos objetivos empresariais utilizando-se de todos os espaços possíveis.

A relação de subserviência apresenta muitos condicionantes, e da mesma forma ocorre entre alunos e professores. A sujeição acontece em efeito dominó. Os alunos, além da sujeição imposta pelas relações de trabalho, vivenciam outras situações do gênero no espaço da escola. O processo de escolarização os mantém sujeitados pela obrigatoriedade da presença à escola, pela nota, pelas relações com os professores - que muitas vezes utilizam mecanismos de poder para segurá-los ou permitir que avancem no processo, dependendo da nota atribuída. Assim, observa-se que os trabalhadores da Sadia e da educação, ambos são empregados e acabam "vestindo a camisa da empresa" para não se tornarem descamisados (Shiroma, 1996). E isto, potencialmente, cria um laço de solidariedade, comprometimento mútuo entre as duas categorias. Entretanto, o potencial não se realiza devido a contradições intrínsecas a uma relação estabelecida entre desiguais sujeitados.

Diante do exposto, é possível entender que o processo de sujeição a que estão submetidos tanto os alunos-trabalhadores quanto os professores pode representar uma alternativa para a superação de uma situação de emprego instável. Tanto os trabalhadores da empresa como os trabalhadores da educação, ao sentirem-se pressionados pela demissão, assumem a postura de defesa individual dos interesses, falando mais alto a necessidade de produção da existência.

No decorrer desse processo, a busca – percebida aqui como necessidade e direito – por melhores condições de trabalho e melhores salários é permanente. Portanto, diante das condições impostas pelas novas relações no trabalho, principalmente a exigência de escolaridade, o sistema supletivo-modular torna-se atrativo para os alunos pela sua flexibilidade em termos de horário, possibilitando conciliar trabalho e estudo. No entanto, em termos de emprego no sentido amplo, trabalho e estudo são concomitantes e sinônimos. Para o aluno, o estudo transforma-se numa extensão do trabalho.

Além de se tornar uma extensão do trabalho cotidiano, os trabalhadores parecem não conseguir relacionar o estudo com o trabalho. A partir dos dados levantados na pesquisa empírica, os trabalhadores entrevistados apontam uma mínima relação existente entre o que se estuda na escola e o que é aplicado para o desenvolvimento do trabalho na empresa. De maneira geral, as funções que desempenham (balanceiro, embalador, etiquetador)⁸⁴ podem ser caracterizadas como parcelares, repetitivas, monótonas e que não pressupõem escolaridade para sua execução. As poucas relações apontadas pelos entrevistados entre o trabalho e a escola dizem respeito a maiores facilidades no preenchimento de planilhas de controle dos produtos ou na elaboração de requerimentos internos para solicitações diversas, competências elementares para o desempenho das funções. Essa relação não se altera muito mesmo nas funções de operador de máquinas computadorizadas. Na medida em que o conhecimento passa a ser objetivado na máquina, eliminando especialmente aquelas funções de intermediação que eram repetitivas, o trabalhador precisa apenas ser treinado para acionar os comandos certos conforme requer cada situação e, nesse sentido, os softwares estão sendo construídos de modo a facilitar cada vez mais a interação homem-máquina.

Certamente essa dinâmica não acontece somente na Sadia. Ela se repete até mesmo na chamada sistemofatura, em empresas que funcionam predominantemente com tecnologia digital.⁸⁵ Portanto, no interior da Sadia se realiza a aplicação de um

⁸⁴ A maior parte destas funções é intermediada por equipamentos microeletrônicos. Outras funções são manuais como corte das partes do peru, preparo de temperos e aves temperadas, afiador, entre outros.

⁸⁵ Conforme Bianchetti (1998), em pesquisa realizada na Telesc (Telecomunicações de Santa Catarina), o acompanhamento de todo o sistema de telecomunicações do Estado de Santa Catarina, no Centro de Gerência Integrada de Redes, é realizado predominantemente por trabalhadores que estão cursando ou possuem o Ensino Médio (apenas dois dos 12 trabalhadores que atuavam neste setor estavam cursando a universidade). As informações contidas em *softwares* são projetadas em telões que possibilitam a visualização e acompanhamento detalhado de tudo o que está ocorrendo, em termos de sistema de telecomunicações, em todo o Estado. Cores, similarmente àquilo que ocorre no trânsito (verde, amarelo, vermelho) indicam o bom, médio ou insuficiente funcionamento de equipamentos e sistemas e, nos próprios *softwares*, estão indicadas quais as soluções a serem encaminhadas. Estas soluções, na verdade, são materializações de saberes de trabalhadores que foram ‘capturados’ e objetivados nos equipamentos e que acabam simplificando o trabalho dos técnicos e eliminando a necessidade de longos períodos de treinamento e da presença constante dos antigos chamados *experts* em determinado equipamento ou setor.

conhecimento (condensado em softwares) desenvolvido em outros lugares/países. Antes – no taylorismo-fordismo – dentro da própria empresa havia uma divisão entre planejamento e execução. Agora esta divisão não ocorre mais dentro da empresa, mas nela se realiza. Constatamos que estamos frente a uma nova divisão do trabalho, agora com características mundiais entre países ‘cerebrais’ e países ‘musculares’ (Frigotto, 1999).

Por outro lado, o conhecimento veiculado entre os trabalhadores da produção, mesmo que na condição instrumental, surte efeitos rapidamente tendo em vista o baixo nível de escolarização que apresentavam até então. Conforme o depoimento de um supervisor, “com apenas seis meses de frequência à escola a pessoa muda de comportamento e quem tem o mínimo de esclarecimento torna-se possível de ser treinado”. Percebe-se que a escolaridade básica desenvolve o instrumental básico para que os trabalhadores assimilem melhor os treinamentos de modo a corresponder à nova ordem instituída na empresa – desde a execução dos procedimentos operacionais padronizados até a participação nos programas de qualidade, entre outros. Isso tudo, além de favorecer um entendimento maior do processo produtivo, possibilita a multifuncionalidade e o trabalhador desenvolve novas habilidades. Entretanto, este supervisor considera o sistema de ensino por módulos deficiente e argumenta que a frequência diária garantiria uma melhor formação aos trabalhadores.⁸⁶

Diante da importância atribuída à educação pelos empresários, é surpreendente que o trabalho realizado na escola apareça apenas como subsidiário aos treinamentos desenvolvidos na/pela empresa, sem preocupações maiores com o conhecimento, ou seja, as habilidades de leitura, escrita, interpretação parecem ser suficientes para dar suporte aos objetivos da empresa (os dirigentes confiam no próprio trabalho!). Observamos o quanto são limitadas as atribuições à escola no processo de qualificação dos trabalhadores quando compreendemos que a qualificação não guarda relação de proximidade com o modelo de competências.

Em face disso, parece não ser de incumbência da escola o desenvolvimento do novo perfil do trabalhador requerido pela nova organização do trabalho. A própria política de formação elaborada pelos dirigentes encampa as especificidades necessárias à

⁸⁶ Este supervisor declarou ser um entusiasta do trabalho que faz e ministra aulas de apoio pedagógico aos funcionários nos intervalos ou em dias de pouco serviço. Procura sempre incentivar sua equipe a estudar, porém percebe que as pessoas recebem a escolarização com intranquilidade, aumento do estresse e a preocupação com o emprego. No entanto, ele afirma que 70% das pessoas entendem o processo e a necessidade de qualificar-se.

construção de novos comportamentos e atitudes.⁸⁷ Verifica-se, assim, que o espaço do emprego cada vez mais se transforma num espaço de aprendizagem, e a dicotomia entre escola (espaço em que se aprende) e empresa (espaço em que se aplica o conhecimento) aparece pulverizada e entrelaçada por novas relações. Através de parcerias e consorciamentos, empresas transformam-se em escolas e escolas transformam-se em empresas (Velho, 1996).

Explorando esse argumento, no caso específico da Sadia, observa-se que os dirigentes confiam mesmo é na excelência do próprio trabalho de formação junto aos operadores de produção, justificando-se a permanência de uma equipe numerosa e habilitada na área de treinamentos. “A qualificação dos trabalhadores resulta mais de uma construção social, em serviço, do que de sua passagem pelo sistema formal de ensino” (Bianchetti, 1998, p. 290).

Percebe-se que o controle exercido sobre os trabalhadores vem ultrapassando os limites da técnica. Para assegurar o domínio tanto das relações sociais como das relações de produção os capitalistas engendram novas formas e equipamentos que passam a ser parte imanente do funcionamento da máquina, ou seja, os novos mecanismos microeletrônicos prevêm e registram onde, como, quando um comando foi dado ou deixou de ser dado e, até mesmo, por quem um erro foi cometido (Palangana & Bianchetti, 1994). Portanto, esse ingrediente passa a integrar e acirrar ainda mais o auto e heterocontrole dos trabalhadores, enquanto que a vigilância direta, através de chefes ou encarregados, praticamente deixa de existir. No caso Sadia, esse aspecto ainda é reforçado pela ‘cultura da delação’, onde os próprios colegas se encarregam de comunicar à supervisão quem são os responsáveis pelas falhas ocorridas.

A nova tecnologia de controle e poder, instituída a partir da maquinaria moderna, torna o trabalhador prescindível e o desemprego serve de ameaça política, uma vez que o exército de mão-de-obra excedente é cada vez maior. Nos períodos de crise é que a classe trabalhadora mais se divide, pois a competição acirra-se e os critérios de seleção para conseguir uma vaga no mercado de trabalho são cada vez mais rigorosos. Com isso, os trabalhadores são destituídos da condição de sujeitos políticos. Por outro lado, o controle dos trabalhadores também acontece via participacionismo, ou seja, a empresa não precisa despender grandes esforços para integrar o trabalhador nos programas de controle de qualidade, de gestão participativa, entre outros, porque esta é uma condição para a

⁸⁷ Como exemplo disso mencionamos a implementação do projeto “Ambiente Sadia” (5 ‘S’), onde a disciplina foi imposta com repressão. Conforme entrevista com um operador, “todos ficam em cima controlando pra ver quem deixa as coisas fora do lugar, daí vem o chefe e chama a atenção”.

permanência no emprego. Como afirma um trabalhador, “as mudanças são para o bem da empresa, eles exigem pra se manter em pé porque o trabalho bem feito aumenta a produtividade”.

Ao mesmo tempo, o processo de absorção do trabalhador pela dinâmica da empresa desencadeia uma espécie de expansão e extensão da jornada de trabalho. Isto é, a implementação das novas tecnologias possibilita a extração da mais-valia relativa, e o envolvimento na/com a empresa mais tempo do que a jornada de trabalho marcada pelas horas permite a extração da mais-valia absoluta. A extração da mais-valia relativa estaria condicionada à introdução, por parte da empresa, de inovações técnicas e organizacionais, que potencializam o trabalho, possibilitando uma maior produtividade em um menor espaço de tempo (Bianchetti, 1998). Assim, a escola transforma-se em mais um dos elementos utilizados pela empresa que corroboram para a exploração dos trabalhadores.

Outra maneira de controle sobre os trabalhadores acontece através da organização da Escola. Os horários de funcionamento vinculados com a troca de turnos são tidos como benesse da empresa para uma parcela dos trabalhadores, que se sente em dívida para com ela pela impossibilidade de ter essa oportunidade em outra escola. Essa concepção de que a empresa agrega a 'família Sadia' é construída, também, através do conteúdo dos boletins e de outras estratégias de persuasão que consolidam a filosofia e ideologia da empresa.³⁸

O incentivo à competição por meio de concursos, premiações, privilégios, mantém os trabalhadores envolvidos em questões individuais e possibilita o controle entre os pares. Esses valores incentivados pela organização da empresa são reforçados pelo trabalho desenvolvido na escola, sendo que as limitadas discussões sobre a conquista de direitos dos trabalhadores enquanto cidadãos acaba por aniquilar um espaço possível para a construção de valores coletivos.

Mesmo que, com todas as limitações desse sistema de ensino, os trabalhadores desenvolvam a crítica, não podem manifestá-la porque estão submetidos à ameaça constante de perder o emprego. Por mais que, teoricamente, o grupo empresarial Sadia defenda os princípios da gerência participativa, a prática tem se revelado extremamente repressora. Se dá bem aquele que assume a filosofia da empresa, mesmo que omitindo a

³⁸ Dentre as estratégias de persuasão utilizadas pela empresa para convencer o trabalhador de que esta é a melhor empresa para trabalhar estão os 'Clubinhos Sadia' (espécie de associações de funcionários), o Grêmio Esportivo e Recreativo Sadia, as festas de 1º de Maio, Natal, Dia da Criança, além da benesse recente da participação nos lucros da empresa.

consciência da relação de exploração a que está submetido; caso contrário, o exército de mão-de-obra de reserva faculta substituições.

O mesmo grau de insegurança e medo vivenciado pelos trabalhadores na empresa é transferido para a escola. Através das entrevistas foi possível observar que as discussões arroladas na escola são muito limitadas, os trabalhadores se sentem acuados e, por medo de serem denunciados, pouco falam de questões como relações empregatícias, condições de trabalho ou do cotidiano na produção.⁸⁹

É nesse contexto que a importância da educação, tão propalada e defendida pelos empresários, torna-se arapuca do próprio discurso, pois essa educação não pode ultrapassar os limites e interesses do capital. Por que os dirigentes são incapazes de desenvolver a autocrítica e por que os trabalhadores estão impedidos de fazer a crítica? É por isso que a resistência dos trabalhadores, ainda não entendida/aceita pelos dirigentes, encerra-se na demissão.

Dessa forma, parece reeditar-se a tese da "Produtividade da Escola Improdutiva" (Frigotto, 1999), pois o controle acontece pela educação/instrução limitada necessária à manutenção do statu quo. Apesar de a escola não qualificar ela é imprescindível, visto que cumpre outras funções relacionadas ao controle (ISO, necessidade de saber ler, escrever, interpretar...). Entretanto, quando se trata de viabilizar discussões mais aprofundadas sobre o funcionamento do sistema capitalista e as contradições capital-trabalho, cujo espaço privilegiado poderia ser a escola, os limites são colocados (cf. entrevista com ex-professora da escola da Sadia, anteriormente citada, em que as discussões envolvendo questões sobre o processo de exploração dos trabalhadores não são bem aceitas pelos dirigentes da empresa).

Outro aspecto que precisa ser enfatizado diz respeito à organização da escola. As relações firmadas entre empresa e instituições de ensino consolidam uma prática calcada no uso privado das instituições públicas estatais. A empresa fornece o espaço físico, mas controla o processo de cognição dos trabalhadores. A escola atende aos interesses privados da empresa também pelo controle sutil das discussões que giram em torno dos conteúdos. A temerosidade manifestada nos depoimentos de que o trabalhador se revolte contra a empresa limita o processo pedagógico em todos os sentidos (cf. Cap. III). Os professores,

⁸⁹ Sobre essa questão destacamos o depoimento de uma trabalhadora da produção ao referenciar o controle do tempo: "Eles marcam o tempo pra ir ao banheiro, que fica do outro lado da nossa linha, às vezes nem dá tempo de fazer as necessidades direito."

por sua vez, não têm autonomia e também se tornam sujeitos sujeitados a um processo comandado por dois agentes (empresa e Estado) que, embora distintos, convergem.

Nos meandros dessa discussão, surge outra questão relevante. A construção do novo perfil do trabalhador exige também uma mudança cultural e o embate surge quando o processo de resistência às mudanças se acirra e o trabalhador percebe sua subjetividade invadida e desrespeitada. Nesse sentido, situamos a discussão de Andrade (1998) que debate questões importantes relacionando as mudanças no mundo do trabalho e as mudanças culturais impostas aos trabalhadores. Segundo o autor, os documentos elaborados pelos empresários⁹⁰ expressam suas reclamações acerca das deficiências na formação dos trabalhadores, sobretudo no que diz respeito à capacidade de adaptação a novas situações, esbarrando nos entraves culturais de que é portadora a força de trabalho. Tais entraves, por sua vez, adviriam de uma “vivência formativa pessoal marcada por valores e atitudes típicos de uma sociedade ainda não adequada aos valores e atitudes consubstanciadores da ‘visão de mundo’ característica do novo sistema produtivo” (p. 3).

Com isso, à medida que o processo de inovação é intensificado, mais se torna necessária a existência de uma formação dos elementos humanos externa à empresa. Isto porque a superação, através do “convencimento”, dos entraves culturais possuídos pela força de trabalho não é algo que se consiga viabilizar apenas através da empresa. Esse processo requer a confirmação de novos valores em toda a sociedade pois, conforme Gramsci (apud Andrade, 1998), esses novos métodos de trabalho estão indissoluvelmente ligados a um determinado modo de viver, de pensar e de sentir a vida; não é possível obter êxito num campo sem obter resultados tangíveis no outro. Trata-se de eliminar a resistência “cultural” dos trabalhadores para que as novas diretrizes traçadas a partir do processo de inovação se institucionalizem e as mudanças sejam consolidadas o mais breve possível. Esse processo se consolida também na Sadia na medida em que os dirigentes buscam homogeneizar o comportamento dos trabalhadores, condicionando a permanência no emprego ao cumprimento de metas e normas internas.

⁹⁰ Um dos documentos citados pelo autor é: *Educação Básica e Formação Profissional: uma visão dos empresários*, elaborado pela Confederação Nacional da Indústria em 1993.

4.2 O processo de construção do “Total Trabalhador Sadia”: teorias e práticas em (des)encontro

Objetivando uma melhor compreensão das nuances na formação dos trabalhadores desenvolvida pela escola da Sadia, analisamos as propostas pedagógicas das diferentes instituições conveniadas (SME, CEA e Fundação Bradesco) e constatamos distintas concepções norteando o processo de escolarização dos trabalhadores. Da mesma forma que nos discursos, muitos são os desencontros evidenciados na prática pedagógica que acabam caracterizando uma formação fragmentada desses alunos.

Um dos principais aspectos observados nas propostas pedagógicas das instituições conveniadas diz respeito às preocupações dos responsáveis em adequar-se às características dos alunos-trabalhadores que freqüentam essa escola; na medida em que foram excluídos ou estão impedidos de participar do processo de educação formal regular (em razão da idade e/ou dos horários de trabalho), todos eles enquadram-se na modalidade de educação de adultos - ensino supletivo. A flexibilização da carga horária para as quatro primeiras séries do ensino fundamental e a possibilidade de o aluno organizar os próprios horários de estudo lhe permitem conciliar trabalho, estudo e outras atividades. Com isso, a responsabilidade recai novamente sobre o trabalhador que precisa dar conta da sua formação individualmente.

É evidente que a implementação do ensino supletivo na empresa significou a possibilidade de superação de uma situação emergencial que é alcançar a meta de escolarização estabelecida pela diretoria executiva. Essa iniciativa se justifica por um período de tempo, justamente porque a modalidade de ensino supletivo permite acelerar a educação dos trabalhadores e responder pela demanda qualificacional do momento. Contudo, não se evidenciam intenções por parte dos empresários em manter a escola após atingida a meta; pelo contrário, argumenta-se em torno da sua extinção: "É importante que a iniciativa privada escolarize os trabalhadores, como a Sadia que destinou dez anos de investimentos para isso".

Percebe-se que esta consciência não está presente na categoria dos trabalhadores, os quais tantas vezes se sentem auto-responsáveis pela incapacidade ou incompetência em garantir a própria formação no tempo adequado. Já os empresários demonstram ter consciência dessa emergencialidade, tanto é que criaram a escola no mesmo período em que precisavam se adequar às normas da ISO 9001 e garantir a certificação.

Através da escola Sadia pretende-se a formação do trabalhador - genericamente falando -, em que aspirações como cidadania, participação e integração são enfatizadas. Porém, na análise das práticas pedagógicas percebemos a diversidade ideológica das propostas de cada instituição, revelando que tais aspirações assumem significados distintos conforme o contexto em que estão inseridas. Por exemplo, a cidadania defendida pela proposta da prefeitura (cidadania plena, de conquista de direitos) difere radicalmente da pretendida pelos mentores da proposta da Fundação Bradesco (cidadania voltada para a competitividade).

O 'fatiamento' na formação dos trabalhadores inicia-se com a diferenciação das instituições responsáveis pelos níveis de ensino, passando pelas distintas propostas e pelas práticas de atuação no mesmo espaço - a escola da Sadia. À medida que cada instituição desenvolver um processo educativo independente, também os alunos terão uma formação em etapas sobrepostas e desarticuladas. Entretanto, nas suas diferenças constitutivas as três instituições convergem para a formação do 'Total trabalhador Sadia',⁹¹ ou seja, o trabalhador que corresponde às necessidades e dinamismo requeridos pela nova organização da empresa.

Diante do exposto perguntamos: será que instituições tão diversas e divergentes em seus interesses seriam efetivamente capazes de formar um homem-trabalhador omnilateral, conforme a concepção marxiana?

Passaremos agora a focalizar, mesmo que brevemente, algumas das estratégias utilizadas pelas instituições que compõem a escola da Sadia (Prefeitura/SME, Estado/CEA e Fundação Bradesco)⁹² para a escolarização dos trabalhadores.

Nos documentos e nos depoimentos dos responsáveis pelo convênio com a Prefeitura, a educação é apresentada numa perspectiva popular e tem como proposta curricular o estudo de conteúdos que envolvam a realidade sócio-política, econômica e cultural do trabalhador. Os conteúdos não são preestabelecidos e as redes temáticas são definidas a partir de um levantamento das falas significativas que expressam as contradições e as vivências dos alunos-trabalhadores.

⁹¹ Pelos clubinhos, pela escola, pela 'participação' nos lucros os empresários buscam um trabalhador com uma completa identificação aos ideais da empresa. É o que se costuma caracterizar com a expressão "vestir a camisa da empresa"! Remete também à "Total Qualidade Sadia" que para ser implementada exige um 'Total Trabalhador Sadia'.

⁹² Ressaltamos que não tivemos acesso direto à proposta da Fundação Bradesco. A análise aqui realizada baseia-se em outros documentos e estudos sobre o Telecurso 2000, que é a metodologia adotada por esta instituição.

Conforme depoimento das professoras, são trabalhados assuntos da realidade (tema gerador – Paulo Freire),⁹³ mas enfatizados os conteúdos mínimos necessários para o acompanhamento da etapa seguinte, que é o ensino individualizado. A polêmica estabelecida a partir de temáticas envolvendo contradições do sistema capitalista e a situação de exploração vivida pelos trabalhadores (cf. cap. III) definem a incompatibilidade de intenções dos projetos de educação por parte da empresa e da Prefeitura. No entanto, por uma estranha alquimia, concilia-se o irreconciliável.

A preocupação em ‘preparar’ os alunos para o exame de final do processo de alfabetização (1ª a 4ª) - a prova do CEA, como é chamada, espécie de exame de admissão - faz com que, contrariando ou abandonando todas as boas intenções, as alfabetizadoras tenham que constantemente se preocupar com este ponto de chegada que acaba determinando muitas das ações de forma retrospectiva. Fazer referência aqui ao provão do final da universidade não seria mera coincidência. Quantas instituições acabam transformando seus cursos formais (ensino médio e faculdades) em cursinhos preparatórios, seja para o vestibular, seja para uma suposta entrada no mercado de trabalho? Qual é o vestibular para os alunos que freqüentam as aulas da SME dentro da escola Sadia?

Quando se fala em formação de consciência crítica, em cidadania, torna-se inadmissível pensar em saídas prefixadas. Estabelecer um ponto de chegada é ‘calibrar’, engessar e determinar o processo de escolarização.

De acordo com a proposta teórico-metodológica do Centro de Educação de Adultos (CEA) - rede estadual de ensino -, explicitada no Projeto Político-Pedagógico, todo o processo de ensino-aprendizagem é direcionado para o estudo individualizado. O professor tem como atribuição orientar o processo pedagógico e o aluno-trabalhador tem a responsabilidade de estudar sozinho, buscando meios para superar as dificuldades e avançar no processo. Os conteúdos estudados estão distribuídos em módulos (apostilas) e organizados de modo a direcionar o estudo individualizado, ou seja, são acompanhados de exercícios, resumos, atividades de fixação, entre outros. A interação professor-aluno acontece em um encontro semanal, mediada pelo estudo prévio do módulo. Normalmente o aluno busca explicações do conteúdo antes de fazer a prova.

⁹³O método Paulo Freire foi adaptado à realidade de Chapecó pela Secretaria de Educação e Cultura, tendo como base as experiências realizadas por outras administrações populares.

Efetivamente, a proposta curricular do CEA estabelece uma relação de educação compensatória. Os conteúdos são os mesmos do ensino regular e praticamente não são respeitadas as especificidades de uma demanda composta por trabalhadores que, na maioria dos casos, há muito deixou de estudar. Nesta perspectiva, nem sempre o trabalhador consegue fazer relações entre os assuntos estudados, o que dificulta a compreensão deles. Alguns alunos reclamam do excesso de conteúdo e do pouco tempo para estudar: "O tempo que a gente podia dar atenção para família ou descansar, tem que estudar" (operador de produção).

Somado a isso está o acelerado ritmo de estudos do trabalhador. Condicionados pela meta estabelecida na empresa, que é condição para permanência no emprego, os trabalhadores normalmente estão sujeitos a uma dinâmica de escolarização em que o processo de aprendizagem é atropelado. Conforme dados da coordenação da escola, os trabalhadores cursam o Ensino Fundamental, em média, no período de um ano e meio. Esse dado, de certa forma, explica e justifica a angústia vivenciada por eles, já que a pressão (por parte das chefias, por professores, coordenação) para concluir essa etapa é intensa.⁹⁴ A fala de alguns operadores de produção expressa essa relação: "Para quem estuda as coisas vão mudando, cada vez forçando mais e não é fácil, mas se não estudar não fica no emprego". "Tem gente que não tem muita vontade de estudar, vão pra segurar o emprego". "Esse ano estão obrigando, ameaçando demitir se não estudar." Diante disso, os trabalhadores ficam sem opção, pois 'o ato de estudar' transforma-se numa condição para barganhar a permanência no emprego e não uma busca para a realização pessoal.

Por outro lado, cada módulo possui vários itens do conteúdo programático da disciplina, atividades que devem ser desenvolvidas pelo aluno no caderno e resumos para fixar os aspectos principais de cada assunto. Alguns módulos chegam a conter mais de cinquenta páginas, o que, segundo alguns entrevistados, prejudica o estudo porque muitas vezes não conseguem ler todo o módulo no intervalo de uma semana. Em condições, ou não, os alunos precisam submeter-se à prova ao menos uma vez na semana, exigência esta por parte da empresa e da instituição de ensino que condiciona o ritmo do processo de aprendizagem.

Tomando o exemplo da disciplina de história, observamos que os conteúdos são apresentados de forma linear e acrítica, além do que, a dinâmica de atendimento individual oportuniza poucos debates, questionamentos ou polêmicas. Desta forma, o processo torna-

⁹⁴ A angústia/ansiedade manifestada pelos trabalhadores durante as entrevistas refere-se tanto às dificuldades do processo pedagógico como às mudanças internas da empresa, que são constantes e exigem rápida adaptação.

se quase que mecânico. As provas, já pensadas para facilitar a correção, priorizam questões objetivas que praticamente subtraem a possibilidade de o aluno expressar o seu entendimento do assunto.

A análise da proposta do CEA nos remete à seguinte constatação: do ponto de vista do programa partidário, poderíamos partir do pressuposto de que há convergência entre um governo do PPB, uma escola estadual e a proposta da empresa. No entanto, aqui sobressai mais um desencontro: a proposta do Estado está embasada em autores e princípios que defendem a emancipação do cidadão. Se na questão da SME havia uma dupla contradição (proposta Paulo de Freire dentro da Sadia), de modo geral aqui encontramos uma tripla: temos Estado e empresa que convergem; proposta pedagógica que se choca e uma prática que faz uma estranha mistura, cujo resultado é mais um reforço na construção do Total Trabalhador Sadia!

Diferentemente da proposta do CEA, a Fundação Bradesco apresenta proposições objetivas e práticas relacionadas ao mundo do trabalho no qual está inserido o aluno, abordando assuntos que supostamente ele irá aproveitar no trabalho. Os conteúdos também estão organizados em módulos e como metodologia são utilizadas fitas de vídeo contendo as aulas do Telecurso 2000 - Fundação Roberto Marinho. Ao optar por esta modalidade de ensino supletivo o aluno precisa destinar uma hora diária de estudo presencial para o ensino fundamental e duas horas para o ensino médio. O monitor organiza a reprodução da aula gravada e propõe atividades de fixação que são realizadas paralelamente ao estudo do assunto. Conforme entrevista com a monitora da Fundação no teleposto da Sadia, é sua função pensar dinâmicas que tornem o estudo estimulante e participativo para que os alunos se mantenham acordados, porque a maioria vai para a escola muito cansada.

A proposta teórico-metodológica da Fundação Bradesco, materializada no Programa Telecurso 2000, aponta uma perspectiva político-ideológica distinta. O referido Programa surgiu da preocupação dos empresários com o nível de escolarização formal dos trabalhadores, considerado a base do processo de formação permanente requerido pelo mercado de trabalho. Assim, importantes entidades empresariais brasileiras, representadas pela Federação das Indústrias de São Paulo e pela Fundação Roberto Marinho operacionalizaram o programa de caráter educativo/formativo para um público mais amplo (Andrade, 1999). Isso demonstra que os empresários brasileiros, além de investir propositivamente no campo educacional com a finalidade de retornos imediatos na capacitação do trabalhador, assumem responsabilidades num campo até então

desconsiderado por eles. Nesse contexto surge a Sadia com uma telessala como meio de escolarização dos trabalhadores.⁹⁵

De acordo com Andrade (1999), a concepção teórico-política que embasa o Programa Telecurso 2000 é a teoria do capital humano, em que a educação é tida como um investimento que traz retornos tanto em termos de produtividade como na preparação técnico-científica do trabalhador para responder as necessidades da produção apoiada em equipamentos de base microeletrônica e na informação.

A proposta pedagógica do Telecurso 2000, segundo Carvalho (1999), segue quatro eixos: educação centrada no mundo do trabalho, o ensino em contexto, o desenvolvimento de habilidades básicas e de atitudes de cidadania. Através desse direcionamento são trabalhados conteúdos voltados especificamente para a realidade do aluno trabalhador fugindo do “rigoroso programa da escola regular”, conforme salienta a monitora da Escola da Sadia. Os conteúdos selecionados estão relacionados com as mudanças no mundo do trabalho, além de responder às necessidades imediatas da produção (conteúdos aplicáveis no dia-a-dia). Dessa forma, a proposta de educação atende primordialmente as necessidades dos empresários.

O Programa Telecurso 2000 fundamenta-se numa concepção utilitarista de educação, que coloca as necessidades e interesses do capital acima de tudo, eliminando discussões que envolvam as relações sociais de produção, as contradições inerentes ao sistema capitalista, naturalizando este como a única possibilidade existente. Com isso, a organização coletiva dos trabalhadores fica comprometida.

Ao compreendermos os objetivos de tal programa de educação, constatamos que os interesses da empresa Sadia estariam sendo contemplados, visto que a proposta em si foi constituída e conformada aos interesses da classe empresarial. Contudo, o controle e interveniência dos dirigentes da empresa estabelecidos sobre a vida escolar do aluno-trabalhador da Fundação Bradesco é maior porque esse programa funciona dentro da empresa (junto à produção), ao passo que os demais programas funcionam na escola (cerca de 300 metros da empresa).⁹⁶ Esse fato acirra ainda mais as contradições de um processo educacional desenvolvido sob os auspícios do capital.

⁹⁵ Telessala constitui-se num programa educativo, de natureza presencial, que se utiliza dos recursos audiovisuais do Telecurso.

⁹⁶ Enquanto ideologia, a distância é irrelevante; do ponto de vista da subjetividade do trabalhador, no entanto, é um dado relevante. Na medida em que a escola funciona sob a égide da empresa e transforma-se em extensão do trabalho, para os trabalhadores acaba não havendo distinção entre o espaço de estudo e de trabalho.

Essa forma de organização do processo educativo visa baratear ao máximo a formação profissional e garantir lucros líquidos e certos advindos dos títulos e prêmios (ISO) obtidos, também, por meio de uma escolarização feita por encomenda. Esta postura pragmática assumida pelos empresários é questionada por Machado (1995) ao denominar a nova pedagogia do capital de just-in-time, ou seja, uma pedagogia caracterizada pela transferência direta dos conhecimentos vinculados à formação para o processo produtivo. Da mesma forma, Gentili (1995) critica a "McDonaldização do conhecimento escolar" através da pedagogia fast food que os empresários procuram implementar por meio da escola. Assim, pode essa perspectiva de formação associar-se à cidadania se a considerarmos como eixo político de um sistema democrático?

Diante de três direcionamentos curriculares tão distintos observa-se que a 'qualificação' desses alunos acontece em forma de degraus. Sobrepondo conhecimentos trabalhados sob diferentes prismas, o aluno dificilmente irá situar as nuances ideológicas que perpassam o processo. Entretanto, para os dirigentes o que interessa é o resultado final: a obtenção do certificado de conclusão do ensino fundamental ou médio após alguns anos de estudo.

O explícito controle efetivado, por parte da empresa, sobre o processo de escolarização gera uma tensão muito grande entre os trabalhadores porque, além de a maioria voltar a estudar por sentir-se pressionada, estão sujeitos a um acúmulo de atividades. Esses aspectos, somados às "mudanças nas relações de trabalho, instauram o modo de ser do trabalhador" (Rosa, 1994, p. 155), que diante das pressões sente a sua subjetividade sendo invadida e as imposições das novas relações o obrigam a tomar atitudes, muitas vezes indesejadas, para não perder o emprego. A retomada dos estudos depois de vários anos, por exemplo, na maioria dos casos vem modificar profundamente a lógica de vida organizada por estes trabalhadores. Os depoimentos apontam para a insegurança de quem está entrando num terreno íngreme, condicionando o trabalhador a um encolhimento ou a uma descrença na própria capacidade de acompanhar o processo. Assim, expressões como 'estou velho demais', 'não entra nada na cabeça', manifestam a sua insegurança e baixa auto-estima.

Em virtude disso, muitas são as formas de resistência manifestadas pelos trabalhadores. Nas palavras de um operador, "tem gente que marca a presença e vai embora ou fazem a prova no chute, passam as questões da prova ou colam." Já os professores relatam que são assediados de inúmeras formas para dizer 'o que cai na prova', porque a preocupação maior é com a nota. É ela que condiciona o avanço ou permanência no processo.

Com já referimos, percebe-se uma subserviência da maioria das professoras às determinações dos dirigentes da empresa. Tendo como determinante o fato de a escola estar sob a égide da empresa, tudo vai sendo adaptado conforme a sua lógica e às metas de produtividade estabelecidas. Se o professor for muito exigente (no sentido de repetir muitas vezes a mesma prova), o aluno demora mais para concluir e o professor pode ser considerado ineficiente e, no caso específico do CEA, não permanecer na escola no ano seguinte. Nessa lógica de adaptação ao esquema da empresa, o depoimento da monitora da Fundação Bradesco é significativo:

Às vezes a gente até é convidado pra algum treinamento, mas a gente vai, participa porque está dentro da empresa, integrado e é bom saber o que acontece, os alunos estão envolvidos nisso tudo. **Então, você querendo ou não acaba fazendo parte da família Sadia**, de uma forma ou de outra você está o dia todo aí engajado (grifo nosso).

Diante dessa discussão, questionamos: qual o significado do processo de escolarização para esses alunos-trabalhadores? O que eles realmente aprendem? Esse tipo de ensino prepara o trabalhador para quê? Que diferença faz a escola ser pública (estadual, municipal), se o funcionamento é orgânico à empresa?

Nesta escola, pequenos desvios de trajeto são considerados 'normais', como é o caso de um professor que não se adapta à proposta (cf. dados do Cap. III), que não tem o seu contrato renovado. No essencial, porém, há a segurança de que SME, CEA e Fundação Bradesco estão agindo em uníssono (com pequenas dissonâncias perfeitamente assimiláveis) para a formação do Total Trabalhador Sadia e para a solidificação da filosofia da empresa. O próprio trabalho desenvolvido pelos profissionais da escola, mesmo que às vezes implicitamente, acaba sendo plasmado pelas diretrizes gerenciais da empresa.

Convergindo às conclusões do estudo de Campos (1997), observamos que, tendo em vista a forma de organização do processo educativo, o condicionamento comportamental ainda apresenta 'fôlego' como técnica psicopedagógica para induzir a aprendizagem de repertórios mais adequados à dinâmica do capital. Para os empresários da Sadia, o objetivo central do processo de escolarização dos trabalhadores vincula-se às necessidades organizacionais para garantir a competitividade, de maneira que não interessa muito a qualidade da formação via escola, interessa sim que os alunos sejam instrumentalizados para dar continuidade ao projeto de modernização da Sadia via treinamentos.

Neste contexto, falar em participação não passa de um eufemismo, uma vez que se sabe que há predeterminações no ponto de partida, no processo e no ponto de chegada. A filosofia social da empresa influi diretamente sobre o alcance de uma 'participação imposta', que determina o engajamento dos trabalhadores em atividades e programas considerados indispensáveis ao cumprimento das metas (Amann 1980; Bordenave, 1985). Diante disso, questionamos a validade de um processo de educação em que os alunos são 'obrigados' a participar e apresentar resultados num curto espaço de tempo.

Assim como os empresários da Sadia utilizaram-se do Estado para investir e desenvolver esta agroindústria, mais uma vez utilizam-no para escolarizar o quadro de trabalhadores. O espaço público novamente é apropriado privadamente. Os convênios da prefeitura e do Estado atendem uma demanda específica da empresa e no seu espaço físico. Como formar um cidadão crítico e ativo nesse contexto?

Enquanto os convênios estiverem sendo mantidos, o tipo-ideal do Total Trabalhador Sadia estará sendo formado, embora haja dúvidas quanto à continuidade da vigência dos convênios após 2001. A postura pragmática e utilitarista dos empresários com relação aos convênios e ao processo de escolarização revela ser esta uma preocupação meramente pontual e emergencial. É de se questionar se quando a necessidade da empresa for suprida os seus dirigentes continuarão mantendo a escola.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da presente pesquisa buscamos apreender alguns aspectos centrais da implementação e gestão da educação do trabalhador desenvolvido na empresa Sadia S.A. – Chapecó. A investigação do processo de reestruturação produtiva, organizacional e gerencial possibilitou relacionar as novas demandas qualificacionais requeridas dos trabalhadores no processo produtivo com o trabalho desenvolvido pela escola da Sadia, constituída por convênios firmados entre três instituições de ensino: Secretaria Municipal de Educação de Chapecó-SC, Secretaria de Estado da Educação e Fundação Bradesco, que assumem a responsabilidade pela escolarização, em nível fundamental e médio, dos trabalhadores da Sadia.

Observamos que o processo de 'modernização' desencadeado na empresa no início da década de 90 foi o fator propulsor da criação da escola. A implementação dos novos programas de qualidade (processos e produtos) e de gerenciamento da empresa demandam dos trabalhadores um maior grau de escolarização para acompanhar o processo. Da mesma forma, a empresa passa a atender os critérios exigidos para receber as certificações da série ISO 9000. Estas são medidas consideradas necessárias para a empresa manter-se competitiva no mercado globalizado.

Ao propor o "Projeto Educação e Cidadania" e firmar os convênios com as instituições de ensino que se responsabilizariam pela alfabetização e escolarização, os empresários da Sadia assumem o direcionamento do processo de qualificação dos trabalhadores, particularmente dos operadores da produção. Em vista disso, o projeto é implementado numa perspectiva essencialmente pragmática e utilitarista, em que o conceito de cidadania é pouco contemplado e a escola instrumentaliza os trabalhadores para acompanhar as mudanças vigentes, além de reforçar a filosofia da empresa. Assim como no processo de trabalho há a busca pela Total Qualidade Sadia, no processo de escolarização pretende-se a formação do Total Trabalhador Sadia.

Na observação, coleta e análise dos dados, percebemos uma série de desencontros entre discursos, propostas e práticas manifestados pelas instituições e empresa. Entre os muitos desencontros desse processo de escolarização, colado à empresa, verificamos um grande distanciamento entre o perfil dos trabalhadores almejado pelos empresários, o perfil trabalhado na(s) escola(s) e o perfil daqueles trabalhadores que efetivamente desempenham

as funções no processo produtivo. Diferentemente do trabalhador polivalente, criativo, participativo e integrado, mencionado nos documentos da empresa e na literatura, observa-se predominantemente um trabalhador parcelar, exercendo funções monótonas, repetitivas, tendo que se ajustar a uma série de exigências atitudinais instauradas pelo processo de reestruturação e cumprindo uma rigorosa disciplina. Percebemos o fordismo ainda muito vivo na Sadia.

Os dados da pesquisa indicam que as relações de trabalho, em que pese o discurso contrário, são ainda marcadas pelo autoritarismo das mudanças radicalmente impostas pela empresa, provocando impactos e/ou resistências por parte dos trabalhadores. A exigência da escolaridade, por exemplo, condiciona os trabalhadores a retomar os estudos não só porque está vinculada à possibilidade de ascensão na empresa, mas também porque condiciona a própria permanência no emprego. Por outro lado, na hora do enxugamento ou demissão permanece o 'melhor', aquele que apresenta um maior grau de comprometimento com o trabalho e com a empresa, de modo que o critério da escolaridade deixa de ser preponderante, concretizando-se então uma espécie de darwinismo social.

Observa-se que toda a formação dos trabalhadores é segmentada, desde os treinamentos realizados por outras instituições (SENAI, SENAC) até a escolarização sobreposta em níveis correspondentes às distintas instituições conveniadas.

Da maneira como está organizada a escolarização dos trabalhadores, acontece um verdadeiro 'fatiamento' na formação. Cada instituição de ensino desenvolve um trabalho independente e desarticulado, caracterizando a passagem de um nível para outro como a subida de degraus. Esse processo acaba contribuindo para a instrumentalização dos trabalhadores, necessária ao desenvolvimento dos projetos da empresa, bem como para a manutenção dos convênios, aspecto que é do interesse e/ou responsabilidade das instituições.

Para os empresários, a escola tem uma função muito clara, que é tanto instrumentalizar os trabalhadores, por meio do domínio das ferramentas da leitura e da escrita, para acompanhar as mudanças quanto conceder o certificado de conclusão do ensino fundamental que garantirá à empresa a renovação do certificado da ISO 9002. A escola – melhor dizendo: escolaS! - também contribui para a formação do Total Trabalhador Sadia na medida em que reforça a filosofia da empresa através das práticas de controle e coadunação aos princípios disciplinares instituídos.

Face ao novo ideário atribuído à educação pelas agências multilaterais (CEPAL, FMI, BM, BIRD) de promover o desenvolvimento econômico com equidade, não caberia mais à escola informar, mas sim ensinar a obter informação. Não obstante esses propósitos, o que efetivamente acaba se concretizando é uma perspectiva instrumentalizadora do conhecimento. A qualificação/formação, como meio fundamental de inserção no mercado de trabalho, transforma-se em moeda de troca e significa maiores possibilidades de sobrevivência numa sociedade competitiva, evidenciadas no apelo às iniciativas individuais, o que indica uma clara supremacia do modelo de competências sobrepondo-se às discussões sobre qualificação. Diante disso, observamos que os empresários da Sadia não parecem apostar no potencial por eles mesmos creditado à educação e assumem uma postura pragmática e utilitarista com relação à escola, aparentemente contradizendo o próprio discurso.

Já a constituição da escola em instituições isoladas revela um desencontro, ainda que aparente, no processo de escolarização dos trabalhadores da Sadia. Essa desarticulação, além de reforçar os interesses empresariais, destrói a possibilidade de construção de um trabalho de interesse coletivo junto e pelos trabalhadores de uma das maiores agroindústrias da Região Oeste de Santa Catarina, se focalizarmos apenas a Unidade de Produção estudada. Além disso, os diferentes posicionamentos político-ideológicos das entidades envolvidas na formação dos trabalhadores acirram ainda mais as contradições do processo de escolarização na empresa. As distintas propostas e práticas pedagógicas implementadas pelas instituições de ensino, permeadas pelos direcionamentos empresariais, acabam solidificando a formação do 'Total Trabalhador Sadia', ou seja, um indivíduo completamente imbuído e comprometido com a filosofia da empresa.

Em relação ao processo de escolarização realizado pelas instituições de ensino conveniadas, há ainda alguns pontos a destacar.

Primeiramente verificamos uma espécie de 'esquizofrenia' na manutenção do método Paulo Freire dentro da Sadia, nas condições relatadas. Certamente deve haver um desconforto muito grande por parte dos responsáveis pela SME ao manter, sob os auspícios do capital, uma proposta que ideologicamente não deveria estar comprometida com os interesses desse mesmo capital. Frente a isto, caberia questionar: até onde são eficientemente colocados em prática os princípios teórico-metodológicos da proposta de Paulo Freire dentro da Sadia? Se os interesses são antagônicos, é de se perguntar: quem está fazendo concessões?

O processo de escolarização desenvolvido pelos profissionais do CEA pode até gerar um certo desconforto diante das reais intenções dos empresários ao manter o convênio. Entretanto, nessa dinâmica de estudo individualizado, modularizado, característico do ensino supletivo, não há muito tempo para polêmicas, principalmente em torno das contradições capital-trabalho. Os professores também acabam se sujeitando à dinâmica de restrições imposta pela empresa porque também precisam se manter no emprego. Isso tudo acaba corroborando a consolidação da filosofia da empresa. Ao mesmo tempo evidencia-se que trabalhadores da empresa e da educação estão na mesma condição, isto é, sujeitos sujeitados.

Já a Fundação Bradesco certamente está confortavelmente em casa. Uma proposta constituída de acordo com os interesses dos empresários não teria motivos para ser contestada pela empresa. Ela se coaduna com e reforça a lógica do capital.

O processo de educação na empresa está inserido num contexto político, econômico e social de incorporação das exigências de mercado em relação aos produtos por ela fabricados e comercializados. Entretanto, da maneira como é organizada e desenvolvida, a educação na empresa Sadia S.A. contribui na formação do novo perfil qualificacional requerido pela empresa, além de transformar-se em mais um mecanismo de controle sobre os trabalhadores.

Uma outra contradição a ressaltar é que, observando as publicações da empresa, percebemos um forte discurso em defesa da escolaridade básica para todos os trabalhadores e severas críticas ao baixo nível de desempenho dos alunos/trabalhadores vindos da escola pública. Entretanto, a empresa se utiliza de convênios com redes de ensino estaduais ou municipais para escolarizar os trabalhadores. É o espaço público sendo usado privadamente.

Apesar de todo esse processo conturbado, a escolarização, mesmo capenga, ainda é uma forma de o trabalhador diminuir as chances de ser excluído do mercado de trabalho e também continua sendo, com todas as suas limitações, um espaço de acesso ao conhecimento. No entanto, acreditamos que a educação, mais do que a dimensão do aqui-agora, deve comportar dimensões retrospectivas, prospectivas e apontar perspectivas. Somente assim poderíamos falar em educação sem adjetivações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBA, R. S. *A produção do espaço urbano de Chapecó – SC*. Florianópolis: CFH-UFSC, 1998. Dissertação. Mimeo
- AMMANN, S. B. *A ideologia do desenvolvimento de comunidade no Brasil*. São Paulo: Cortez, 1980
- ANTUNES, R. *Adeus ao trabalho*. Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez/Unicamp, 1995
- ANDRADE, F. A. *A formação do “Cidadão trabalhador”*: Educação e cidadania no contexto do “novo industrialismo”. Trabalho apresentado na 21ª Reunião Anual da ANPEd. Caxambu, MG, 1998
- _____. *Educação sem distância - As demandas da produção e uma proposta formativa empresarial: O programa Telecurso 2000*. Trabalho apresentado na 22ª Reunião Anual da ANPEd. Caxambu, MG, 1999
- BENKO, G. *Economia, espaço e globalização na aurora do século XXI*. São Paulo: Hucitec, 1996
- BELLUZZO, L. G. Dinheiro e as transfigurações da riqueza. In: TAVARES, M.C. & FIORI, J. L.(Org.). *Poder e dinheiro*. Uma economia política da globalização. Petrópolis: Vozes, 1997
- BIANCHETTI, L. *Da chave de fenda ao laptop: Um estudo sobre as qualificações dos trabalhadores na Telecomunicações de Santa Catarina (TELESC)*. São Paulo: PUC, 1998. Tese. Mimeo
- _____. *As novas tecnologias e o devassamento do espaço-tempo do saber tácito dos trabalhadores*. In: AUED, B. W. (Org.). *Educação para o (des)emprego* (ou quando estar liberto da necessidade de emprego é um tormento). Petrópolis: Vozes, 1999
- BORDENAVE, J. E. D. *O que é participação*. 2 ed. São Paulo: Brasiliense, 1985

- BRAGA, J.C. Financeirização global - O padrão sistêmico de riqueza do capitalismo contemporâneo. In: TAVARES, M. C. & FIORI, J. L.(Org.). *Poder e dinheiro. Uma economia política da globalização*. Petrópolis: Vozes, 1997
- BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista. A degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro: Zahar, 1987
- CAMPOS, I. *Os colonos do Rio Uruguai – Relações entre pequena produção e agroindústria no Oeste catarinense*. Campina Grande – UFPB, 1987. Dissertação. Mimeo
- CAMPOS, R. F. *A nova pedagogia fabril – tecendo a educação do trabalhador*. Florianópolis: CED-UFSC, 1997. Dissertação. Mimeo
- CARVALHO, C. P. F. *A educação cidadã na visão empresarial – O telecurso 2000*. São Paulo: Autores Associados, 1999
- CARVALHO, R. Q. Capacitação tecnológica, revalorização do trabalho e educação. In FERRETTI, C. J. et al (Orgs). *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 1998
- _____. Q. & SCHMITZ, H. O fordismo está vivo no Brasil. In: *Novos Estudos CEBRAP*, São Paulo, n.27, 1990
- CEPAL/UNESCO. *Transformación productiva con equidad*. Santiago de Chile, 1990
- CEPAL/UNESCO/OREALC. *Educación y conocimiento: Eje de la transformación productiva con equidad*. Santiago de Chile, 1992
- CORIAT, B. *Pensar pelo avesso. O modelo japonês de trabalho e organização*. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ/REVAN, 1994
- CRUZ, D. & ROSSARI, A. *Representações sobre a organização da classe operária das indústrias da alimentação de Chapecó e Xaxim - SC*. Chapecó: UNOESC, 1993. Mimeo
- DELUIZ, N. *Formação do trabalhador: Produtividade e cidadania*. Rio de Janeiro: Shape, 1995
- _____. A globalização econômica e os desafios à formação profissional. *Boletim Técnico do SENAC*. Maio/ago 1996

- DE TOMMASI, L. et al (org.). *O Banco Mundial e as políticas educacionais*. São Paulo: Cortez 1996
- DIEESE. *Trabalho e reestruturação produtiva - 10 anos de linha de produção*. São Paulo, DIEESE, 1994
- _____ & SINE/SC. *Reestruturação produtiva e emprego na indústria de Santa Catarina*. Florianópolis, jan. 1997
- DREIFUSS, R. *A época das perplexidades*. Mundialização, globalização e planetarização: Novos desafios. Petrópolis: Vozes, 1996
- DRUCKER, P. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1993
- ESPÍNDOLA, J. C. *As agroindústrias do oeste catarinense: o caso Sadia*. São Paulo: USP, 1996. Dissertação. Mimeo.
- FERRETTI, C. J. et al. (org.). *Novas tecnologias trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. 2 ed., Petrópolis: Vozes, 1998
- FIDALGO, F. S. & MACHADO L. R. de S. *Controle da qualidade total - Uma nova pedagogia do capital*. Belo Horizonte: Movimento de Cultura Marxista, 1994
- FLEURY, M. T. L. O ambiente para a aprendizagem organizacional. In CASALI, A. et al (Orgs.). *Empregabilidade e educação - novos caminhos no mundo do trabalho*. São Paulo: EDUC, 1997
- FRIGOTO, G. *A produtividade da escola improdutiva*. 4 ed., São Paulo: Cortez, 1993
- _____ (Org.). *Educação e crise do trabalho: perspectivas de final de século*. Petrópolis: Vozes, 1998
- _____ *A educação e a crise do capitalismo real*. 3 ed., São Paulo: Cortez, 1999
- GENTILI, P. A McDonaldização da escola. A propósito de *Consumindo o "outro"*. In: COSTA, M. V. (org.) *Escola básica na virada do século*. Cultura, Política e Currículo. *Rev. Educação e Realidade*. Porto Alegre, FAGED/UFRGS, 1995
- HARVEY, D. *Condição pós-moderna - Uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. 7 ed., São Paulo: Loyola, 1998
- HIRATA, H. (Org.). *Sobre o "modelo" japonês*. São Paulo: Edusp & Aliança Cultural Brasil-Japão, 1993

- _____. Da polarização das qualificações ao modelo de competências. In: FERRETI, C. J et al.(Org.). *Novas tecnologias trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. 2 ed., Petrópolis: Vozes, 1998
- _____. Os mundos do trabalho: convergência e diversidade num contexto de mudança dos paradigmas produtivos. In: CASALI, A. et al (Orgs.). *Empregabilidade e educação – novos caminhos no mundo do trabalho*. São Paulo: EDUC, 1997
- KON, A. Tecnologia e trabalho no cenário da globalização. In: DOWBOR, L. et al (Orgs). *Desafios da globalização*. Petrópolis: Vozes, 1997
- KOVÁCS, I. & CASTILHO, J. J. *Novos modelos de produção : Trabalho e pessoas*. Oeiras: Celta, 1998
- KREGOAT, D. Da divisão do trabalho entre os sexos. In: HIRATA (Org.) *Divisão capitalista do trabalho*. In: *Tempo Social* 1(2): 722-103, USP, 1988
- IANNI, O. *A sociedade global*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1992
- LEHER, R. A ideologia da globalização na política de formação profissional brasileira. *Trabalho e Educação - Revista do Núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação*. Belo Horizonte – Faculdade de Educação/UFMG, n. 4, 1998
- _____. *Para fazer frente ao apartheid educacional imposto pelo Banco Mundial: notas para uma leitura da temática*. Trabalho apresentado na 22ª Reunião Anual da ANPED. Caxambu, MG, 1999
- LEITE, M. P. & NEVES, M. A. (Orgs.) *Trabalho, qualificação e formação profissional*. São Paulo: ALAST, 1998
- LÜDKE, M. & ANDRÉ, M.A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986
- MACHADO, L. R. de S. Mudanças tecnológicas e a educação da classe trabalhadora. In: *Trabalho e Educação*. São Paulo: CEDES, ANPED, ANDE, Papyrus, 1992
- _____. *Pedagogia fabril e qualificação do trabalho: mediações educativas do realinhamento produtivo*. Belo Horizonte. Faculdade de Educação, UFMG, 1995. Tese. Mimeo

- _____ Educação básica, empregabilidade e competência. In: *Trabalho e Educação - Revista do Núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação*. Belo Horizonte – Faculdade de Educação/ UFMG, n. 3, 1998
- MARX, K. *O Capital*. Crítica da economia política. Livro 1, 15 ed., Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996
- MARX, K. & ENGELS, F. *Manifesto do Partido Comunista*. São Paulo: Progresso, 1987
- _____ *A Ideologia Alemã* (I – Feurbach). São Paulo: HUCITEC, 1996
- OLIVEIRA, M. A. M. *Escola ou empresa?* Petrópolis: Vozes, 1998
- PAGÈS, M. et al. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1993
- PAIVA, V. Inovação tecnológica e qualificação. *Educação & Sociedade*. São Paulo, n. 50, p.70-92, abr. 1995
- PALANGANA, I. C. & BIANCHETTI, L. Controvérsia da qualificação no debate sobre trabalho e educação. In: *Perspectiva* n. 18, Florianópolis, SC, 1994
- PEREIRA, L. & SOUSA, F. Evolução da produtividade/competitividade dos setores agroindustriais. In: TAVARES, M. C. et al. (org.). *Reestruturação produtiva e mercado de trabalho no Brasil*. São Paulo: Hucitec-Abet, 1997
- PEREIRA, L., SOUSA, F. e VILAROUCA, M.. Desenvolvimento & Agroindústria. In: *Revista de Ciências Humanas*. Universidade Federal de Santa Catarina. Centro de Filosofia e Ciências Humanas. n. 23, Florianópolis, 1998
- ROSA, M. I. *Trabalho, subjetividade e poder*. São Paulo: EDUSP, 1994
- RENK, A. As representações da colonização no oeste catarinense a partir dos brasileiros. *Caderno do Centro de Memória Sócio-cultural do Oeste de Santa Catarina- Chapecó*, CEOM. n. 07, p.07-46, Universidade do Oeste de Santa Catarina, 1991
- SADIA S.A. *Cartilha dos Círculos de Qualidade Sadia (CQS)*, 1998
- _____. *Jornal Fatos & Dados* n. 08, Sadia-Chapecó, 1993
- _____. *Sadia 50 anos construindo uma história*. Prêmio Editorial. São Paulo: 1994
- _____. *Revista Integração* n. 113/90; 114/90; 159/98, SP.

- _____. Revista *Integração Especial* 50 anos, SP, 1994.
- SEGNINI, L. *A liturgia do poder: trabalho e disciplina*. São Paulo: EDUC, 1988
- SHIROMA, E. O. *Mudança tecnológica, qualificação e políticas de gestão - A educação da força de trabalho no modelo japonês*. São Paulo: Universidade Estadual de Campinas, 1993. Tese. Mimeo
- _____. A formação do trabalhador disciplinado. In: FIDALGO, F. S. (Org.). *Gestão do trabalho e formação do trabalhador*. Belo Horizonte: Movimento de Cultura Marxista, 1996
- _____ & CAMPOS, R. F. *Qualificação e reestruturação produtiva: Um balanço das pesquisas em educação*. *Rev. Educação & Sociedade*. São Paulo, Ano XVIII, n. 61, p.13-35, dez.1997
- SILVA FILHO, H. P. de F. O empresariado e a educação. In: FERRETI, C. J. et al.(Org.). *Novas tecnologias trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. 2 ed., Petrópolis: Vozes, 1998
- SILVA, H. L. *A gestão do território pelo grupo Sadia no município de Concórdia – Santa Catarina*. Centro de Ciências Humanas - UFSC, 1991. Dissertação. Mimeo
- SOARES, M. C. C. Banco Mundial: políticas e reformas. In: TOMASI, L. et al (Org.). *O Banco Mundial e as políticas educacionais*. São Paulo: Cortez, 1998
- TOFFLER, A. *A terceira onda*. 7 ed. Rio de Janeiro: Record, 1980
- TREVISAN, A. M. Reportagem revista *ISTOÉ*. n. 1551, 13/06/99, p. 100
- VELHO, S. *Relações universidade-empresa: desvendando mitos*. São Paulo: Autores Associados, 1996

ANEXOS

Anexo I – Roteiro de questões para entrevistas

a) Gerência e departamento de recursos humanos

1. Quais as políticas de qualificação centrais da gerência de Recursos Humanos? A partir de quando aumentou a ênfase em treinamento e educação?
2. Quais os requisitos exigidos para contratação do trabalhador? São exigidos requerimentos formais de escolaridade, formação profissional, conhecimentos e habilidades específicas?
3. Como ocorre a gestão da educação do trabalhador? Quem define os treinamentos, como identificam as demandas, o tipo de qualificação a ser desenvolvida? Quais os setores que mais demandam treinamentos? Quem dá os treinamentos? Qual a relação da empresa com o SENAI, SENAC, Universidade?
4. Quais são os critérios para afirmar que alguém tem qualificação adequada para exercer determinada função? (Treinamentos, prática?)
5. O que a empresa entende por qualificação ou trabalhador qualificado?
6. Qual o perfil esperado do trabalhador da Sadia?
7. Quanto a empresa investe em educação e treinamento (% do total do faturamento)?
8. Há diferença entre os requisitos de qualificação ou treinamento e grau de escolaridade para trabalhadores e trabalhadoras?
9. Quando foi criada a Escola da Sadia e por quê? (discussões, iniciativas e pessoas envolvidas no processo).
10. Como funciona a Escola em termos de organização, convênios? Em que ela é igual ou diferente das demais escolas?
11. Quais os níveis de adesão dos trabalhadores aos treinamentos e à continuidade dos estudos (escolarização)?
12. Quais foram as estratégias e caminhos seguidos para qualificar os trabalhadores frente às novas exigências originadas pelas transformações tecnológicas e organizacionais?
13. Quais as novas demandas educacionais requeridas pelo processo de automação com base microeletrônica?
14. A participação em cursos e treinamentos implica em possibilidade de mobilidade na hierarquia ocupacional? E no salário? Quais são os critérios para promover alguém?

15. A introdução de novas tecnologias implicou na redução do número de trabalhadores?
Em que proporção? Quais os critérios para demissões?
16. As mudanças no processo produtivo requerem um novo perfil cognitivo e atitudinal do trabalhador? Em que o trabalho realizado pela escola contribui para isso?
17. Como os trabalhadores reagem às mudanças e às demandas por novas qualificações?
18. Explicitar o processo de incorporação de novas tecnologias X organograma da empresa X número de trabalhadores.

b) Trabalhadores da produção que freqüentam ou não a escola da Sadia

1. Trajetória profissional dentro da empresa (dados de escolaridade, formação profissional, funções que já desempenhou e desempenha atualmente).
2. Como foi a entrada na empresa? Quais os critérios exigidos pela empresa na seleção?
Como aprendeu as tarefas de sua ocupação?
3. Que mudanças estão ocorrendo na empresa nos últimos anos e como isso influencia no seu trabalho?
4. Que oportunidades já teve, na empresa, quanto a treinamentos e estudos? Solicitou à empresa ou foi forçado a fazer os treinamentos para se manter ou obter promoção?
5. Que recursos a empresa oferece, atualmente, em termos de educação e treinamento?
Como tem/sido o acesso aos mesmos?
6. Como é o relacionamento com as chefias imediatas? (Possibilidades de autonomia, iniciativa, argumentação e proposição de idéias). Como eram as chefias antes? E agora?
7. Além das atividades requeridas pelo posto de trabalho, desenvolve outras atividades? (multifuncionalidade; tempo necessário para dominar a atividade; lugar na hierarquia; qualificação específica, salário, sindicalização).
8. Voltar a estudar é uma exigência da empresa? Há resistência por parte dos colegas ao fato de voltar a estudar?
9. Em que os conhecimentos adquiridos na escola e nos treinamentos contribuem para o desempenho de sua função?
10. Como você percebe as mudanças e novas exigências requeridas pela empresa?
11. Que relação existe entre o trabalho/função que você desenvolve/exerce e a formação/qualificação que você possui?

c) Coordenadoras do CEA, da EJA e da Fundação Bradesco

1. Qual o objetivo em estabelecer convênio com a empresa Sadia? Como funciona o convênio?
2. A filosofia de trabalho da escola corresponde à filosofia da empresa ou das instituições?
3. Qual é a metodologia de trabalho desenvolvida na escola? Atende as especificidades da empresa ou é a mesma das redes estadual e municipal?
4. Como é definido o currículo?
5. Como se caracteriza a avaliação escolar? Existe alguma avaliação geral da escola?
6. Há uma articulação entre os convênios ou não?
7. Como é a relação das instituições com a empresa? Há intermediações, discussões sobre o processo pedagógico desenvolvido na escola? A escola é pensada coletivamente?
8. Qual o índice de evasão escolar?
9. De modo geral, como os alunos trabalhadores percebem o trabalho desenvolvido na escola? (Há resistência, aceitação...)

d) Coordenadora da Escola Sadia

1. Quantos alunos freqüentam atualmente as “Totalidades” I e II, 5^a a 8^a série e ensino médio? Quantos trabalhadores ainda não concluíram o ensino fundamental ?
2. A empresa tem metas quanto à escolarização dos trabalhadores?
3. Quanto tempo, em média, o aluno demora para completar o ensino fundamental?
4. A escola possui um projeto político pedagógico? Como foi construído?
5. Como acontece a articulação entre empresa e as instituições que atuam na escola?
6. Que dificuldades/facilidades os alunos apresentam no processo ensino-aprendizagem?
7. Problemas que a escola enfrenta.
8. Como são selecionados os alunos a ingressarem na escola?

e) Professores

1. Formação, quanto tempo trabalha na escola, efetiva ou contratada.
2. Caracterização dos alunos que freqüentam a escola.
3. Que dificuldades/facilidades os alunos apresentam no processo pedagógico?
4. Como é feito o controle da freqüência?

5. Considera a metodologia de ensino supletivo adequada para alunos trabalhadores? Por quê?
6. Como acontece o processo de avaliação?
7. São realizadas atividades de integração com todos os alunos?
8. Há autonomia para desenvolver o trabalho?
9. Como os trabalhadores reagem aos novos conhecimentos construídos?
10. De que forma os novos conhecimentos interferem na função desempenhada pelo aluno trabalhador?
11. Há resistências por parte dos trabalhadores à escolarização? Como se manifestam?
12. Existe alguma articulação entre o trabalho desenvolvido na escola e outros setores da empresa?

f) Departamento de Recursos Humanos (treinamentos)

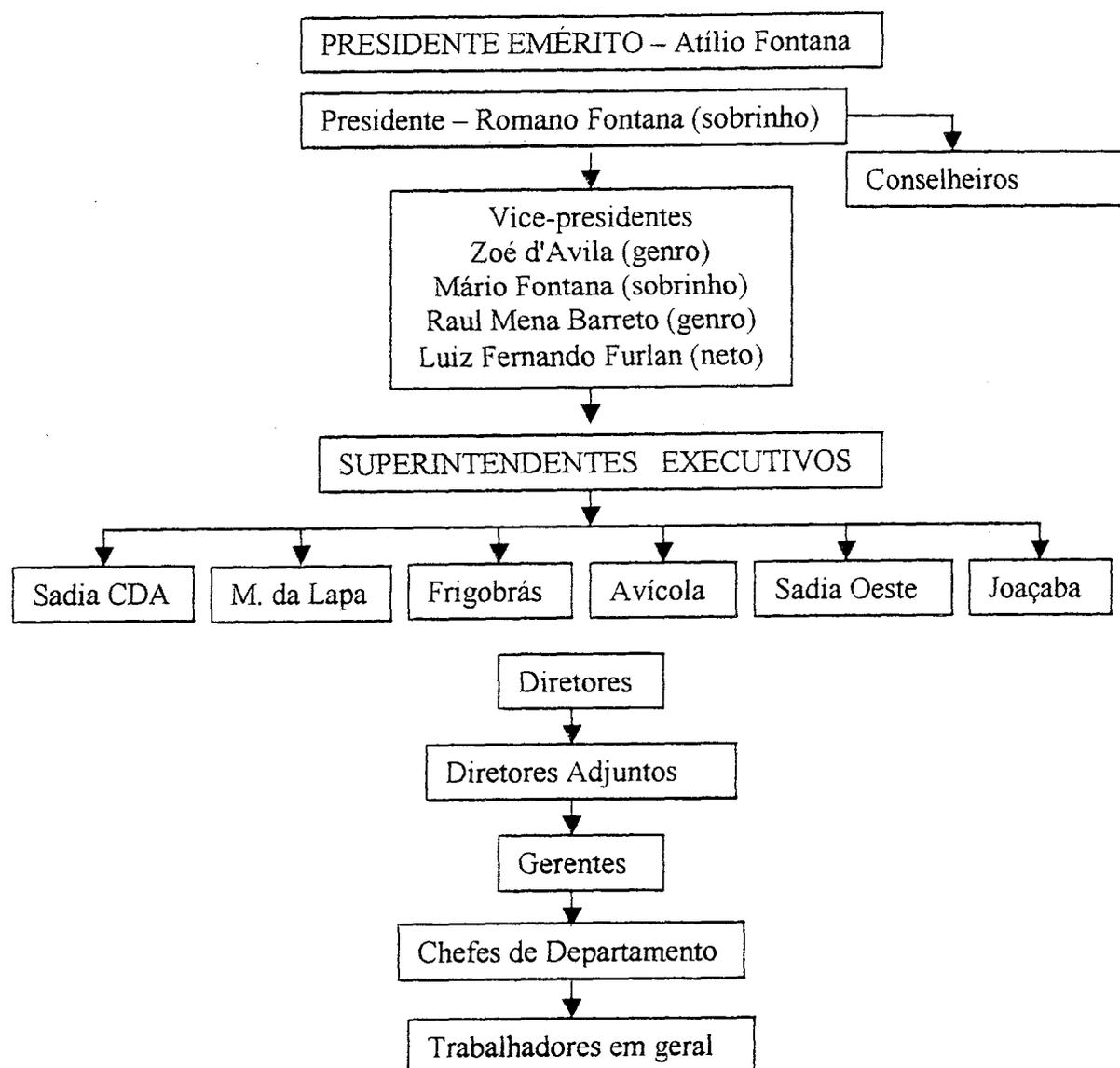
1. Como ocorre a gestão da educação do trabalhador? Existe alguma articulação entre o trabalho desenvolvido na escola e os treinamentos ministrados na empresa?
2. Como são definidos os treinamentos, a partir de que critérios são planejados, como se identificam as demandas, o tipo de qualificação a ser desenvolvida?
3. Que tipos de treinamento são ministrados (teóricos, comportamentais...)?
4. Quais os setores que mais demandam treinamentos? Quem dá os treinamentos? Qual a relação da empresa com o SENAI, SENAC, Universidade? Essas instituições também oferecem treinamentos?
5. Existem treinamentos diferenciados para homens e mulheres? Eles se dispõem a fazer os treinamentos, há resistências?
6. A participação em cursos e treinamentos implica em possibilidade de mobilidade na hierarquia ocupacional? E no salário?
7. Quais as metodologias utilizadas na aplicação dos treinamentos? Na sua avaliação, existe algum método considerado eficaz para que se tenha êxito num treinamento? (Se possível, descrever a metodologia usada.)
8. Como se procede a avaliação dos treinamentos? Existem metas a atingir? Um treinamento pode ser repetido?
9. Os treinamentos fazem parte do processo de qualificação do trabalhador? O que a empresa entende por trabalhador qualificado? (Especificar a função do trabalhador).
10. Qual o perfil esperado do trabalhador da Sadia? Há distância entre o tipo ideal e aquilo que os trabalhadores apresentam em termos de qualificação?

g) Supervisores

1. Trajetória profissional dentro da empresa (dados de escolaridade, formação profissional, funções que já desempenhou e desempenha atualmente).
2. Que mudanças estão ocorrendo na empresa nos últimos anos e como isso influencia no seu trabalho?
3. De que maneira as mudanças tecnológicas interferem na qualificação dos trabalhadores?
4. Que competências os trabalhadores já trazem e quais precisam ser adquiridas para acompanhar o processo de mudança tanto tecnológica quanto organizacional?
5. Quais foram as estratégias e caminhos seguidos para qualificar os trabalhadores frente às novas exigências da transformação tecnológica? São treinados aqui mesmo?
6. Quais as novas demandas educacionais requeridas pelo processo de automação com base microeletrônica? Os trabalhadores desempenham mais que uma função? (Polivalência.)
7. Nesse processo de mudanças na base produtiva, qual seria o papel da escola? Ela tem respondido às expectativas da empresa? Em que ela poderia contribuir mais?
8. Quais os níveis de adesão dos trabalhadores aos treinamentos e à continuidade dos estudos (escolarização)?
9. Existem muitos trabalhadores sem o 1º grau completo⁴ no seu setor? Esse requisito é indispensável para a operacionalização das tarefas?
10. As mudanças no processo produtivo requerem um novo perfil cognitivo e atitudinal do trabalhador? Em que o trabalho realizado pela escola contribui para isso?
11. Como os trabalhadores reagem às mudanças e às demandas por novas qualificações? A escolarização é aceita ou vista como exigência?
12. Como os trabalhadores têm respondido ao processo de implantação e desenvolvimento dos programas de Qualidade Total?
13. A participação em cursos e treinamentos implica em possibilidade de mobilidade na hierarquia ocupacional? E no salário? Quais são os critérios para promover alguém?
14. A introdução de novas tecnologias implicou na redução do número de trabalhadores? Em que proporção? Quais os critérios para demissões?

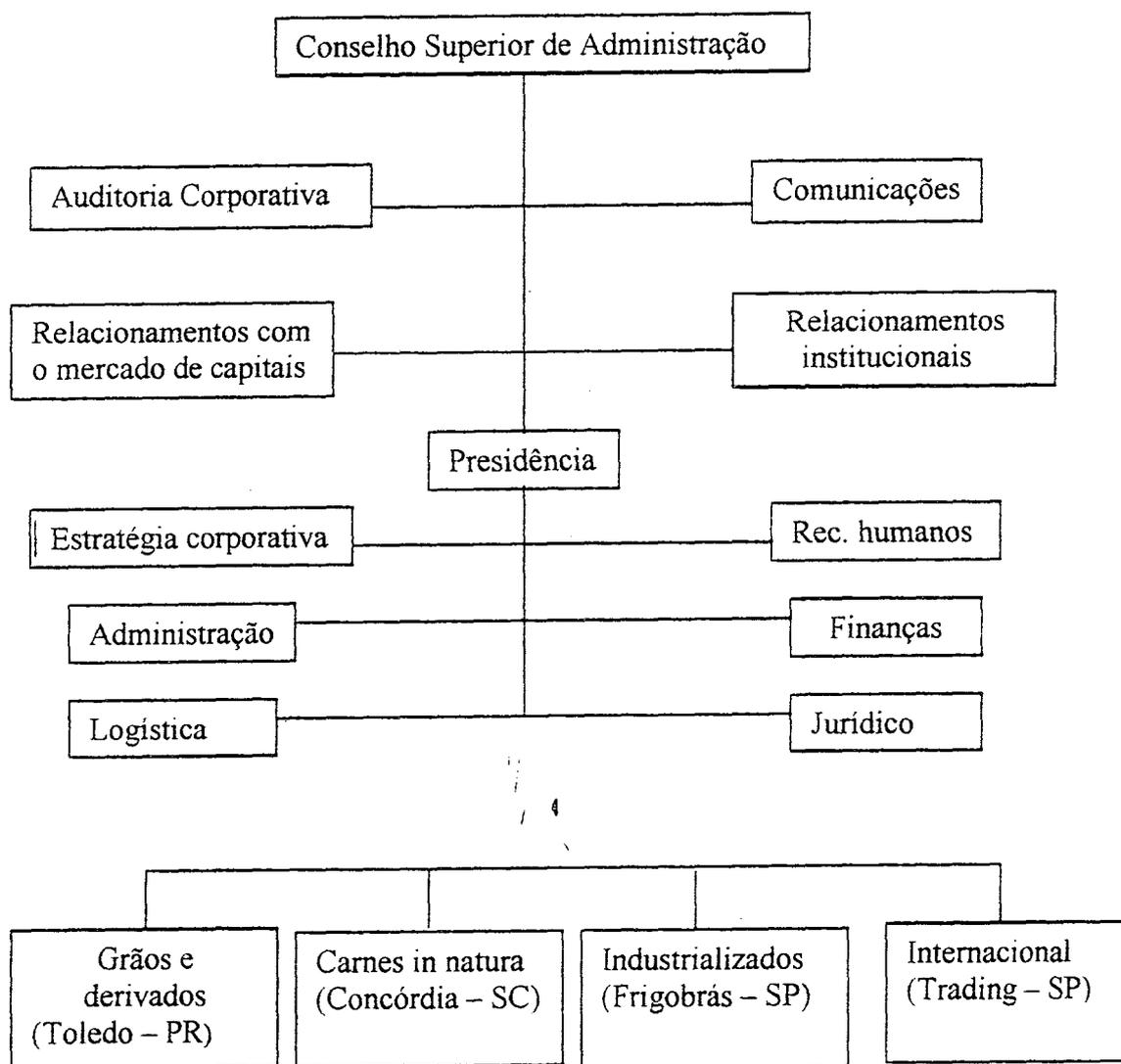
Anexo II - Comparativo da estrutura administrativa após a reestruturação

Estrutura administrativa da Sadia - 1987



Fonte: Relatórios anuais do Grupo Sadia 1987 (Espindola, 1996).

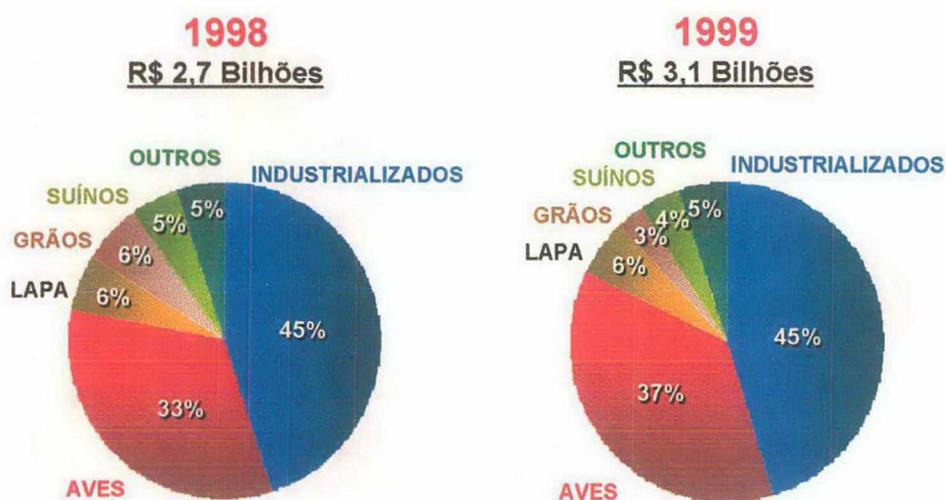
Estrutura Administrativa do Grupo Sadia (1994)



Fonte: Relatório anual do Grupo Sadia, 1994.

Anexo III - Receita operacional da Sadia 1998/1999

Receita Operacional Bruta



Receita operacional líquida

HIGHLIGHTS (R\$ MILHÕES)	1998	1999	Var. %
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	2.330,6	2.778,8	19,2%
LUCRO BRUTO	681,8	806,0	18,2%
Margem Bruta	29,3%	29,0%	
LUCRO OPERACIONAL (Antes do Res. Fin.)	171,1	226,2	32,2%
Margem Operacional	7,3%	8,1%	
RESULTADO FINANCEIRO	0,3	(142,5)	
LUCRO LÍQUIDO	171,3	73,2	(57,3%)
Margem Líquida	7,3%	2,7%	
EBITDA	231,4	297,9	28,7%
INVESTIMENTOS	165,1	216,4	31,1%

Fonte: Relatório da Administração (www.sadia.com.br 15/04/00, 8:03)

Anexo IV - O desafio e o privilégio de trabalhar em equipe

Danilo Vieira

Palavras de apoio, de encorajamento, capazes de energizar os companheiros de trabalho, em reciprocidade permanente, ajudando-os a enfrentar as pressões, as cobranças e o cansaço do dia-a-dia, nisso consiste em atuar em equipe.

Quando se fala do trabalho em equipe, da canalização dos esforços de cada um em direção ao mesmo objetivo, o melhor exemplo, a maneira mais clara de entender o processo nos é dada pela natureza. Não sei se já ouviram falar dos gansos selvagens. Aqui em São Paulo, ao nascer o dia, não é difícil perceber-lhes a revoada. Ao despertar das primeiras luzes da aurora, eles passam, voando alto sobre a cidade em formação de ponta de seta. Diz-se que sua velocidade, decorrente desse conjunto, é 70% maior do que se voassem sozinhos.

Liderança compartilhada

Comenta-se que se o ganso que está na ponta, no ápice, se cansar, passa para trás da formação, cedendo lugar para outro, que se adianta para assumir o comando.

Mútua ajuda

Quando um ganso, por doença ou fraqueza, não consegue seguir os demais, outros vêm e o acompanham, ajudando-o e protegendo-o.

Incentivar o grupo

À semelhança dos gansos selvagens, que com seus grasnar encorajam e energizam as aves que estão na linha de frente, palavras de apoio, de força, de carinho, de fé, transmitindo confiança, ajudam as pessoas a se manterem firmes no comando, mesmo com o peso das responsabilidades, com as pressões e o cansaço do dia-a-dia.

Nada impede que, no trabalho em grupo, os componentes manifestem seu carinho, seu afeto para com o semelhante, ligados que todos estão à grande equipe denominada humanidade.

Em equipe pode-se produzir mais e de maneira segura e rápida. O exemplo da formação dos gansos selvagens, seu vôo em > a ajuda dispensada à ave cansada, fraca ou doente, é algo digno de admiração e de ser imitado. Pode servir de reflexão, além de lembrar que é uma recompensa, um desafio e um privilégio fazer parte de uma equipe.

Fonte: Revista *Integração* n. 156/97, p. 31.

Anexo V - Estratégias para integrar os trabalhadores aos objetivos da empresa

Prêmio Atilio Fontana – desde março de 1999 todas as unidades fabris da Sadia estão participando do prêmio Atilio Fontana, cujo objetivo é estimular a elevação constante dos resultados frente às metas operacionais e estratégicas, em busca da melhoria contínua.

A base conceitual do Prêmio Atilio Fontana está integralmente apoiada no prêmio Deming (do Japão), Malcom Baldrige (Estados Unidos) e Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ (entregue anualmente a grandes empresas brasileiras). Os sítios fabris que conseguirem passar pelas etapas de avaliação do prêmio poderão representar a Sadia na disputa pelo PNQ do ano 2000.

Os critérios básicos para a análise do prêmio Atilio Fontana são: Liderança; Planejamento estratégico; Foco no cliente e no mercado; Informação e análise; Gestão de pessoas; Gestão de processos; Resultados da organização/sítio. Todos os funcionários participam do processo através do conhecimento e cumprimento dos padrões operacionais e do envolvimento no CQS e no Programa 5 S (Integração n. 165, p. 12)

Concurso de Frases sobre Ambiente Sadia

Este concurso foi lançado em 1996 em todas as Unidades do Grupo Sadia com o objetivo de envolver os trabalhadores no cumprimento dos princípios do Ambiente Sadia. Os vencedores foram:

1º lugar

Quando eu não participava e não sabia, eu bagunçava, sujava e destruía. Agora eu participo e aprendi, no nosso dia-a-dia, sou muito mais Ambiente Sadia.

(José Jorge – Sadia Oeste)

2º lugar

Se não uso, não preciso;

Se preciso, eu guardo;

Se guardo, conservo limpo;

Se limpo, eu tenho saúde;

Se tenho saúde, me disciplino e

Se eu cumpro, tenho qualidade de vida.

(Equipe de promoção de vendas - Sadia Concórdia)

3º lugar

Junte-se ao time do Ambiente Sadia, a camisa 5 S, a nossa vencedora.

(Orlando Fernandes – Sadia Oeste)

Revista *Integração*, n. 146, 1996.

Programa de Participação nos Resultados

O Programa de Participação nos Resultados distribuiu, em abril de 1999, R\$ 8,7 milhões aos empregados, a título de participação nos lucros de 1998 e premiação ao bom desempenho individual. O saldo foi o pagamento de no mínimo um salário adicional a cada integrante da equipe Sadia. Para 2000, foi provisionado um total de R\$ 3,8 milhões, sobre os resultados de 1999 (Relatório da Administração, 1999).

Anexo VI - Reconstrução do processo de criação, abate e industrialização de perus – Unidade fabril de Chapecó – SC

O ciclo de criação do peru se inicia com a importação das avós. As avós são criadas em granjas isoladas, em Palmas – PR, sem nenhum outro tipo de criação na região. O ciclo das avós é completado com o nascimento das matrizes.

As matrizes crescem durante 30 semanas e a partir daí passam a produzir os ovos durante 24 semanas. Os ovos são colocados em máquinas incubadoras e 28 dias após nascem os filhotes, os quais são levados para os aviários que participam do sistema de integração, onde são criados até estarem prontos para o abate. Ao ser abatido no 63º dia, o peru chega a pesar 4 kg.

A Sadia – Chapecó tem capacidade para abater 50 mil perus por dia. Chegando no frigorífico, os perus são pendurados em ganchos e andam por anórias (espécie de roldana), passam pela linha de abate, são mergulhados em água quente. Depois passam pelas depenadeiras (máquinas que possuem borrachas apropriadas para tirar as penas), pelo evisceramento (as vísceras também são retiradas por uma máquina) em seguida ou vão para o espostejamento (corte) ou para embalagem. Nessa linha de produção o corte das partes do peru é feito manualmente devido a grande variação no peso dos animais. Já na linha de frango esse processo é automatizado. Além de produtos *in natura* (peru inteiro temperado ou partes), são vários os produtos industrializados derivados da carne de peru, especialmente os embutidos da Linha Califórnia (presunto, presunto defumado, peito de peru defumado, blanquet de peru, roulé de peru, almôndegas, hambúrguer, salsicha), também a linha de empanados (*nuggets* de presunto, queijo e crocante, tortinha, empadinha coxinha). Por outro lado, as partes não aproveitadas (penas, vísceras, pés, gorduras, peles) são levadas para a fábrica de rações.

Este ciclo é repetido diariamente por trabalhadores que iniciam no primeiro turno às 4 h, até às 23 ou 24 h (dependendo da meta de produção), quando encerra o segundo turno de trabalho.