

---

# As diferentes faces do processo de qualificação: algumas dimensões esquecidas

---

**Angela Beatriz Scheffer Garay**

Em todo o mundo discute-se as mudanças necessárias na organização do trabalho de forma a buscar-se uma adequação às exigências de um mercado globalizado e altamente competitivo, no qual qualidade e produtividade passaram a ser elementos fundamentais, processo de mudanças que alguns passaram a chamar de reestruturação produtiva. Tal processo trouxe em seu bojo questionamentos como o da inadequação dos princípios tayloristas/fordistas às novas condições do mercado e difundiu novos conceitos, como os de automação, flexibilidade, produção enxuta, qualidade total, descentralização produtiva etc., em sua maioria derivados dos métodos de gestão da indústria japonesa. Como resultado de tal reestruturação, os mais otimistas vêm até considerando a manifestação de um novo paradigma na organização e na gestão do trabalho, num processo de ruptura com o padrão vigente.

A importância do tema pode ser resumida em função das visíveis transformações que vêm ocorrendo, principalmente nos países latino-americanos, com a incorporação de modernas tecnologias organizacionais, gerenciais e industriais, a exemplo do Modelo Japonês (de produção enxuta ou *Just-in-Time*), do Controle da Qualidade Total (TQC) ou da Reengenharia, que constituem estratégias facilitadoras para a adaptação das empresas à nova configuração da competitividade internacional. Essas modernas tecnologias exigem não só mudanças técnicas, mas também de comportamentos e de valores. Tais transformações têm ocasionado alterações, entre outras, no volume de empregos, no perfil de qualificação dos trabalhadores, nos padrões de gestão da força de trabalho, nas relações interfirmas (exigindo novo tipo de relacionamento entre as empresas, mais cooperativo, principalmente na cadeia da qual fazem parte).

Nesse quadro de mudanças e de novas estratégias de gestão há certo consenso no que se refere à maior valorização do trabalhador qualificado. Algumas questões, porém, não parecem ainda suficientemente claras; entre elas, o que é qualificação? Seria apenas o domínio de conhecimentos ou um fenômeno muito mais complexo? Neste artigo propõe-se tecer algumas considerações sobre tais questões, a partir de um referencial teórico e de observações, procurando contribuir para o aprofundamento do tema.

Este artigo foi escrito com base nos estudos da autora sobre o tema **Reestruturação produtiva e qualificação**, objeto de pesquisa nacional que no Rio Grande do Sul está sendo desenvolvida pelo Departamento de Sociologia e pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Recebido em julho/96  
2ª versão em agosto/96

---

Angela Beatriz Scheffer Garay é Psicóloga pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Administradora de Empresas e Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.  
E-mail: [angela@vanet.com.br](mailto:angela@vanet.com.br)

## REFERÊNCIAS SOBRE O TEMA EM ESTUDO

Para introduzir-se o tema qualificação em suas diferentes faces, cabe inicialmente a análise dos perfis exigidos para o novo trabalho que passa a se configurar.

### A reestruturação produtiva e os novos perfis de qualificação

Em face do novo cenário de competitividade, passou-se a exigir novas qualificações para os trabalhadores. Conforme o estudo realizado por Almeida *et alii* (1994), diversos autores consideram que o uso de novas tecnologias produz mudança significativa nos padrões de produção. Tais mudanças exigem novas demandas de qualificação da força de trabalho por necessitarem capacidades até então subutilizadas. Para outros autores, porém, as novas formas de produção podem significar o desenvolvimento universal das capacidades humanas; para outros, ainda, essas mudanças serão apenas passageiras e reduzidas caso não haja modificação nas relações capitalistas de produção.

Ainda segundo o estudo de Almeida e colaboradores, existe polêmica em torno dos impactos da reestruturação sobre a qualificação dos trabalhadores, que oscila entre as teses da desqualificação, da requalificação, da polarização, da qualificação absoluta e da desqualificação relativa. Nele são destacados autores que defendem a idéia de que as novas tecnologias exigiriam a requalificação da força de trabalho e não o aumento generalizado de qualificação, havendo ainda alta qualificação para poucos e mínima para a maioria.

Entre as mudanças apontadas no estudo de Almeida *et alii* são destacadas aumento de escolaridade; exigência de conhecimentos gerais; capacidade de planejar; capacidade de comunicação; trabalho em equipe; flexibilidade; acesso a mais informações; capacidade de decisão ante a problemas complexos; valorização de traços de personalidade (como responsabilidade, criatividade, iniciativa e espírito crítico). O perfil do novo trabalhador deve, então, adequar-se às novas funções que deverá desempenhar, atentando-se ainda para a possibilidade de transferibilidade entre setores ou, até mesmo, para a construção de formas alternativas de sobrevivência fora do mercado formal de trabalho. Polivalência e/ou politécnica estão também entre os aspectos mais citados, o primeiro dando a idéia de um trabalho mais variado: o trabalhador executando várias funções e com alguma possibilidade de administração do próprio tempo, sem implicar necessariamente uma mudança qualitativa; já politécnica estaria mais relacionada ao uso do pensamento abstrato, representado pelo domínio da técnica em nível intelectual e pela possibilidade de trabalho flexível e criativo, associando o trabalho intelectual com o manual.

Para melhor entender-se o processo de mudança nas qualificações é fundamental tentar-se definir o que seria a qualificação.

### A qualificação

Conceituar qualificação é tarefa difícil, na medida em que tal fenômeno pode apresentar diferentes **faces** e ser analisado conforme diferentes bases teóricas. Pode-se entendê-la inicialmente como um **conjunto de competências profissionais**, o que significa englobar as noções de **saber** (conhecimentos), **saber fazer** (capacidade de transformar o conhecimento teórico em trabalho) e **saber ser** (dimensão comportamental: conjunto de habilidades, qualidades, competências) (Gitahy, 1994).

Assim, extrapola o aspecto de conhecimentos necessários ao desenvolvimento de determinado trabalho, pois tal abordagem gera alguns problemas: a qualificação definida pela empresa nos manuais de descrição de cargos nem sempre coincide com os conhecimentos efetivamente liberados nos postos de trabalho porque, muitas vezes, ignoram as qualificações tácitas; a valorização que a empresa atribui à qualificação de seus trabalhadores nem sempre coincide com a valorização que eles mesmos fazem em função de sua trajetória profissional; há diferenças significativas entre as próprias empresas quanto ao que seja qualificação e treinamento (Leite & Posthuma, 1995).

A qualificação poderia ser também definida com base no tempo de experiência do trabalhador, adquirida de forma individual e coletiva tendo em vista as **exigências do posto de trabalho**. O treinamento seria um instrumento de conhecimento, favorecendo o saber tanto teórico quanto prático dos trabalhadores.

Corresponderia ao que Carrillo (1994) chama de atributos do indivíduo, definidos pelo capital humano (relaciona-se com os anos de estudo ou com as habilidades apreendidas em empregos anteriores) e pelas exigências do próprio posto de trabalho, por conhecimentos, destreza e responsabilidades, associados ainda à estrutura da organização — hierárquica e salarial. Para o autor, qualificação seria um *continuum* desses três momentos, e determinada pelas estratégias empresariais de seleção, treinamento, mobilidade e carreira (mercado interno de trabalho) e pelas condições regionais mais gerais derivadas do mercado externo de trabalho.

Qualificação pode ser também entendida como uma **construção social**, englobando os aspectos político e cultural do fenômeno (Leite & Posthuma, 1995). Segundo as autoras, para seu melhor entendimento é importante considerar-se os seguintes aspectos:

- qualificação combina formas variadas de preconceitos sociais que acabam por valorizar mais determinadas habilidades do que outras;

- em função desse aspecto, as empresas tendem a reservar os trabalhos mais qualificados a determinados grupos socialmente mais valorizados e a favorecer a busca da manutenção de tais diferenciais;
- a análise das qualificações deve levar em conta o aspecto comportamental;
- a qualificação deve ser investigada a partir da divisão do trabalho entre as empresas, considerando-se o estudo das cadeias de fornecedores.

Partindo desse conceito, Castro (1993) introduz a **face** da qualificação como forma de **classificação** das pessoas, na medida em que seria um dos fatores de definição de cargos, salários, benefícios, condições de trabalho, autonomia, redes de interação etc. Representaria uma dimensão mais coletiva, na qual a qualificação fixaria parâmetros para a construção de formas de identidade pessoal ou grupal. Assim, os princípios classificatórios “fixam barreiras de acesso e/ou mobilidade profissional (expressas, como regras, ou latentes, nas práticas) que são responsáveis por incluir (ou excluir) indivíduos dos benefícios (materiais ou simbólicos) associados à aquisição de um posto de trabalho” (Castro, 1995:4).

Tal conceituação está relacionada com o que Castro (1995:8) chama de uma forma de capital social, na qual as habilidades e o conhecimento são considerados como um ativo mobilizado nas relações sociais. “Neste sentido, pessoas com altos níveis de qualificação auferem maiores rendimentos não apenas por terem qualificação mais elevada, mas pela manutenção dos diferenciais de qualificação existentes entre os indivíduos”. Além disso, como aponta a autora citando Wright (1985), os ativos de qualificação constituem critério de recrutamento para posições mais elevadas na hierarquia organizacional. Tais ativos representariam fonte de poder e *status*, na medida em que trabalhadores mais qualificados seriam diferenciados dos demais. Os saberes prático e teórico representam importante forma de poder, podendo levar os trabalhadores à não-exclusão social. É importante elemento de luta política e saúde mental.

Muito da divisão social do trabalho, e da divisão de classes, originou-se da divisão entre os saberes que passaram a ser quantificados, mesmo que, como coloca Guareschi (1992:9), “não há saber mais ou menos; há saberes diferentes (...) todo o saber é fundamentalmente uma experiência, e a experiência é pessoal, baseada em milhões de referenciais”.

Dessa forma, como conclui Castro (1995), deve-se ainda levar em consideração que os padrões de qualificação são, ao mesmo tempo, resultado e processo. Resultado por expressarem-se em qualidade ou credenciais de quem os possui; são, porém, socialmente construídos por terem toda uma ideologia subjacente, que define re-

gras de restrição à ocupação, coletivamente produzidas, partilhadas e barganhadas.

Os padrões de qualificação são também definidos por outras dimensões, entre elas a psicológica — entendida pela análise das vivências e dos sentimentos, da construção da identidade, das formas de controle experimentadas, entre outras variáveis —, muitas vezes desconsiderada. Para melhor entendê-los torna-se necessário re- tomar-se o conceito de trabalho, de processo de trabalho e de saúde. Significa que, para analisar-se a noção de qualificação, torna-se necessário abranger outras dimensões e não apenas a tecnológica (seu uso, sua evolução e suas conseqüências) ou a organizacional, incluindo também a compreensão, muitas vezes não levada em consideração, do significado do trabalho, da questão do processo de trabalho e controle e da dimensão saúde (ou vivido como define Carrion, 1996), elementos fundamentais para o entendimento da dimensão psicológica do fenômeno.

## A dimensão psicológica do fenômeno

### Trabalho e processo de trabalho

Seria interessante levantar-se inicialmente algumas considerações sobre o tema trabalho, na medida em que ele tem indiscutível importância na vida dos homens. Trabalho representa, para os indivíduos, não apenas uma forma de ganhar a própria vida, mas importante fonte de identificação ante os seus grupos de pares e até da sociedade como um todo, constituindo inclusive uma forma de inserção social. Essa identidade é construída pelo indivíduo no seu dia a dia de trabalho, a partir das experiências por ele vivenciadas, acompanhando-o marcantemente em toda sua vida. Ocupa também importante lugar na luta contra a doença e no desenvolvimento das relações da família (Dejours, 1992).

Trabalho, na etimologia, aparece com dois diferentes significados: o primeiro, derivado de *tripalium*, como sinônimo de tortura, escravidão, passando depois para a idéia de esforçar-se, exercer o seu ofício; o segundo, como atividade orientada para um fim, construção, transformação (Cunha, 1982 *apud* Codo, Sampaio & Hitomi 1993). Ainda hoje pode-se encontrar ambos os significados em discursos e textos: trabalho como realização e como esforço alienante, sem liberdade.

Para Marx (1982), que se dedicou à análise das relações sociais de produção, o trabalho é atividade basicamente humana por ser propositada e consciente, possuindo a característica fundamental de ser livre. É atividade vital para o ser humano, meio de satisfação de suas necessidades, que possibilita a transformação da natureza lhe permitindo usufruir de seus recursos

naturais e dessa atividade construir bens, vivendo em insubstituível relação.

Codo, Sampaio & Hitomi (1993:97) consideram o trabalho como mágico por ter duplo sentido: de um lado, “como valor de uso, realizador de produtos capazes de satisfazer necessidades humanas, e de outro, como valor de troca, pago por salário, criador de mercadoria, e ele mesmo é uma mercadoria no mercado”. Segundo os autores, entre o trabalho como valor de uso (trabalho concreto) e como valor de troca (trabalho abstrato — força de trabalho) surge uma tensão inevitável, agindo na conformação da identidade do sujeito.

Quando se refere ao trabalho enquanto atividade produtiva, visando à produção de uma mercadoria ou um serviço, torna-se importante abordar o processo de trabalho, pois é ele que permite a transformação das matérias-primas em produtos consumíveis com valor de uso (Coriat, 1976 *apud* Tittoni, 1994). Importante também é mencionar ter sido por meio do processo de trabalho “colocadas as aspirações, desejos e possibilidades que os sujeitos nele envolvidos sustentam, a partir do significado que o trabalho, de um modo geral, adquire em suas vidas” (Tittoni, 1994:24); ou, mais ainda, o processo de trabalho é o veículo capaz de delimitar o espaço de possibilidades, de escolhas, que se abrem aos sujeitos (Przeworski *apud* Castro, 1993). Nesse contexto é que se insere a qualificação anteriormente mencionada enquanto espaço de relações sociais e de construção social.

Entretanto, nem sempre se observou o trabalho como fonte de prazer, de realização, permitindo a satisfação dos desejos e das aspirações dos indivíduos. Para melhor entender-se tal fenômeno, torna-se interessante abordar inicialmente a relação capital-trabalho, analisando-se brevemente o processo de trabalho no modo de produção capitalista e suas implicações para os trabalhadores. Em análise mais centrada nas idéias de Bravermann (1977), verifica-se ter sido a organização capitalista do trabalho o fator que forçou uma mudança no caráter da atividade trabalho, a qual, de fonte de subsistência e prazer, passou a ser fonte de alienação e expropriação.

A atividade de trabalho passou a ser explorada pelo capitalismo, que transformou o indivíduo em instrumento de trabalho, em força de trabalho, utilizando seu trabalho abstrato (desaparecendo as funções sociais, as necessidades humanas) e separando-o de seus meios de produção. Para tanto, o capitalismo teve de criar uma forma de organização que permitisse alcançar tais objetivos — dividindo o trabalho em tarefas parceladas, introduzindo maquinaria, separando planejamento e execução, disciplinando o trabalhador etc. — e reduzisse ao mínimo o controle dos operários sobre sua atividade, desqualificando-os, o que ocorreu de forma mais acentua-

da na fase industrial. Assim, para melhor atender os objetivos do capital, desenvolveu-se o modo de produção taylorista-fordista.

A divisão do trabalho, a simplificação dos instrumentos de trabalho, a especialização, a separação entre execução e produção e o aumento do controle, entre outras características desse modo de produção, levaram o trabalhador a afastar-se cada vez mais do produto de seu trabalho, a subutilizar suas potencialidades e seu saber — fontes de poder, assim como de saúde mental —, embora não raras vezes surjam outras práticas de resistência dos trabalhadores aos limites impostos pelas organizações.

**Para analisar-se a noção de qualificação, torna-se necessário abranger outras dimensões e não apenas a tecnológica ou a organizacional, incluindo também a compreensão, muitas vezes não levada em consideração, do significado do trabalho, da questão do processo de trabalho e controle e da dimensão saúde, elementos fundamentais para o entendimento da dimensão psicológica do fenômeno.**

A partir de então, iniciou-se o processo de desqualificação de uma maioria, por um lado, e a hiperqualificação de uma minoria, por outro. Como aponta Freyssenet (*apud* Palloix, 1982), o início dessa desqualificação foi provocado por diminuição do campo de trabalho para os mais qualificados; supressão de parte da atividade referente ao preparo e à organização do trabalho ao seu modo; eliminação da compreensão da totalidade do trabalho. Já o processo de hiperqualificação ocorreu quando tais atividades reduzidas foram transferidas a pequeno número de assalariados, contratados pelo capitalista. Ainda segundo o autor, quando da introdução da maquinaria houve a desqualificação maciça dos trabalhadores da produção, acompanhada pela diminuição acentuada da autonomia. Tal processo de desqualificação culminou com o taylorismo-fordismo, que fez emergir um trabalhador não-qualificado da linha de montagem.

Resumidamente, cabe colocar a diferenciação que Silva (1994) faz entre trabalho não-qualificado e trabalho desqualificado. O primeiro é aquele que por determinações estabelecidas especialmente a partir das correlações

de poder não é reconhecido como qualificado; o trabalho desqualificado seria o que perdeu as qualidades que o recomendavam à consideração pública, como os conhecimentos e as experiências profissionais desvalorizados ou descartados com o advento de novas tecnologias ou de novos saberes.

Destaca-se, ainda, que todo esse processo de racionalização vem sendo constantemente aperfeiçoado pela aplicação de novos métodos, entre outros o da rotação ou do enriquecimento de cargos (Fischer, 1987), além da introdução de novas tecnologias. Tais práticas originaram-se com base em teorias como as da Escola de Relações Humanas, as do Behaviorismo, escolas que influenciaram a administração de empresas como ciência, introduziram formas de dominação mais sutis, minimizando as coerções com base no entendimento das **motivações humanas**, sempre com a preocupação econômica de aumentar a produtividade, representando interesses de poder.

Poder-se-ia pensar que a abordagem envolvendo o modo de produção taylorista-fordista estaria ultrapassada ante o momento de reestruturação produtiva, com suas alternativas de organização do trabalho. Vários autores (Zarafian *apud* Liedke, 1995; Wood *apud* Neves, 1992; Leite, 1993), porém, acreditam que entre os dois tipos extremos — o taylorismo e a especialização flexível — pode ser encontrada variada gama de combinações, dependendo em muito das especificidades organizacionais, financeiras e de mercado das empresas antes da implementação das mudanças; tais autores não se referem a uma ruptura paradigmática, mas a um sistema misto de organização de trabalho. Assim, ambas as formas de organização do trabalho, com suas combinações, podem ser encontradas em diferentes tipos de organizações, principalmente em nível de Brasil, o que justifica a importância de seu estudo. Como ressalta Castillo (*apud* Leite, 1993:194), o pensamento baseado em alternativas bipolares “obriga a pensar em termos de ruptura (antes e depois) em lugar de em termos de processos complexos; obriga a supor a existência de um modelo dominante ou que terá que ser no futuro; impede de ver realidades organizativas paralelas, simultâneas (...) sua cara e cruz”.

Nesse cenário, no qual se convive com diferentes tipos de controle capitalista, torna-se importante entender a relação entre as novas tecnologias e a organização do trabalho, não apenas na ótica de uma estratégia consciente dos empresários ou decorrente de imperativos do capitalismo, mas situando as estratégias empresariais relativas ao trabalho no contexto de outras estratégias igualmente relevantes, como as relacionadas ao investimento, à estrutura organizacional, aos mercados de produtos e de trabalho, à disponibilidade tecnológica, às políti-

cas do Estado, às políticas sindicais etc. (Castro, 1993; Paiva, 1993). “Ao fazê-lo, compreende-se que as estratégias que asseguram a realização do valor (estratégias de mercado, de venda etc.) podem ser algumas vezes mais importantes que as que asseguram a sua extração” (Littler *apud* Castro, 1993:215).

Assim, é comum em diversos autores (Leite, 1993; Castro, 1993; Paiva, 1993) a afirmação de que a utilização de novas tecnologias tem a capacidade de criar um ambiente de trabalho mais participativo e cooperativo, menos alienante e controlador, com um trabalhador mais qualificado e satisfeito. A realização dessas potencialidades, porém, estaria relacionada a fatores como os já citados, assim como às próprias tradições culturais e às práticas sociais dos vários atores envolvidos nos processos de modernização. É nesse espaço de relações sociais que são criados diferentes interesses e identidades coletivas e estabelecidos grupos sociais, desigualdades, diferentes acessos aos saberes e hierarquias de poder.

A opção por novas tecnologias poderia ser entendida, então, como relacionada ao jogo de relações de força e produto das relações sociais, mas ainda mais como resultante de um conjunto de fatores cuja dinâmica depende de inúmeras combinações, com conseqüências diferenciadas entre países e contextos organizacionais. Tal opção pode ser vista como resultado da necessidade de outras formas de envolvimento no trabalho, diferentes das que a lógica da especialização utilizava para manter a relação capital-trabalho. Como coloca Silva (1994), à medida que se implantam novas tecnologias, novos problemas e novas necessidades são identificados por demandarem outras modalidades de **participação mental** no trabalho, com a gestão dos afetos e da estimulação do orgulho por um trabalho bem-feito, por exemplo, além de modificarem-se as correlações de poder.

## Saúde

A saúde constitui outro importante elemento de análise da dimensão psicológica na medida em que está intimamente ligada à própria organização do trabalho e ao processo de trabalho já discutido. Para entendê-lo é preciso inicialmente considerar-se a saúde não só como o oposto da doença, mas como um processo extremamente dinâmico de funcionamento. A dimensão psicológica engloba, entre outros aspectos, a análise dos sentimentos vivenciados, das formas de controle experimentadas, do significado do trabalho (anteriormente mencionado), da questão do reconhecimento social, da auto-estima e da própria construção da identidade do trabalhador, que influenciam também as características desejadas daquele considerado qualificado, assim como a sua conseqüente inclusão/exclusão.

Assim, as organizações acabam por estruturarem-se de forma a ocultar e abafar as resistências, os conhecimentos, os relacionamentos e o próprio valor dos trabalhadores, por meio de estruturas organizacionais, da organização do trabalho, de políticas de recursos humanos, incluindo as de qualificação da mão-de-obra e de criação de mecanismos de controle invisíveis. Nesse sentido, a cultura organizacional passa a ser um dos elementos fundamentais para manter a dominação e tornar **realidade** as subjetividades (Berger & Luckmann, 1979).

As organizações passam a constituir campos de conflitos entre o indivíduo portador de uma história e a organização criada independentemente, baseada em critérios racionais e em leis, de caráter basicamente impessoal, cujo exemplo mais marcante é o da burocracia. "Os capitalistas preferem a organização burocrática a qualquer outra, porque somente assim poderão controlar a renda obtida na produção e, além disso, poderão evitar que os trabalhadores adquiram elementos como iniciativa e experiência, para se envolverem numa produção própria ou colocarem em jogo a hegemonia dos capitalistas nos escritórios e na fábrica" (Motta & Pereira, 1980:300).

Tal organização provoca ruptura entre o saber e o fazer, entre o trabalho e a afetividade, por valorizar mais a racionalidade do trabalhador. Evidencia a própria perda do significado do trabalho ao atingir a identidade dos trabalhadores, comprometendo o reconhecimento social e as possibilidades dos indivíduos resistirem a uma situação não-desejada, além de acabar com os sentimentos fundamentais, o interesse e o prazer.

Conseqüentemente, como apontam Codo, Sampaio & Hitomi (1993), quando o trabalho passa a ser visto pelo trabalhador como elemento estranho, o ser humano fica impedido de exercer sua transcendência (seu reconhecimento através da objetivação de si no trabalho), sua hominização passa a se dar pelas atividades comuns aos animais, ou seja, comer, beber, dormir. Trabalho, sinônimo de hominização, transforma-se em estranhamento, perda de si e, portanto, tortura.

Toda essa organização do trabalho exerce efeitos sobre o trabalhador, efeitos esses que se expressam principalmente sobre o aparelho psíquico, primeiro ponto de manifestação de prazer ou sofrimento. Segundo Silva (1994), fatores como a desqualificação do trabalhador, a falta de reconhecimento, o bloqueio ao desenvolvimento da identidade e a erosão da auto-estima convergem para produzir o desgaste dos trabalhadores, manifesto muitas vezes em sintomas como alcoolismo, depressão, insônia, fadiga, medo, irritabilidade etc.

Dejours (1992) desenvolveu em profundidade o tema sofrimento/prazer no trabalho, relatando que no discurso operário destacam-se dois sofrimentos básicos, a insatisfação e a ansiedade, as quais nascem de uma ima-

gem de **indignidade operária**. Tais sentimentos surgem em função da organização do trabalho que exige do trabalhador o contato forçado com uma tarefa desinteressante (na qual não é investido afeto), com a falta de qualificação, a perda da finalidade do trabalho, o acirrado controle e a submissão. Não é só o aparelho psíquico que sofre tais conseqüências, mas também o corpo, explorado, que fica fragilizado em função dessa privação. "O corpo obedecia ao pensamento, que por sua vez era controlado pelo aparelho psíquico, lugar do desejo e do prazer, da imaginação e dos afetos" (Dejours, 1992:43).

Segundo o autor, a saúde não é um estado de bem-estar, mas um objetivo; ela existe quando está presente o desejo. Nesse sentido, no trabalho, a saúde fica comprometida quando o desejo de executar uma tarefa é impedido pela organização do trabalho, que restringe os trabalhadores a um só caminho, tirando-lhes a esperança de elaboração própria de suas metas e objetivos de acordo com suas aspirações, necessidades e motivações internas (Dejours, 1993).

É essa organização do trabalho que acaba por atacar o desejo e a motivação do sujeito, ameaçando o regulador natural do equilíbrio psíquico-somático. Tal fato ocorre porque a organização do trabalho favorece o tédio e o desinteresse no trabalho (pela divisão das tarefas); atinge as relações que os trabalhadores estabelecem entre si no local de trabalho (pela forte hierarquização e pela unidade de comando); rompe as relações de confiança necessárias para a construção e o estabelecimento do grupo de trabalho e do sentimento de pertencer à comunidade (separação entre planejamento e execução). Entre as conseqüências da taylorização do trabalho destacam-se a desconfiança, a desmobilização dos trabalhadores, a desorganização da cooperação, a subutilização da imaginação, da criatividade e da iniciativa operária (Dejours, 1992; Dejours & Adboucheli, 1994).

Para Silva (1994), inclusive, assim como o controle da mão-de-obra é **invisível** nas empresas modernas, o desgaste e o sofrimento mental são também invisibilizados, na medida em que são desconsiderados ou reduzidos a disfunções individuais separadas das determinações sociais do trabalho.

É também nesse tipo de organização do trabalho que os medos são manipulados: o medo de perder o emprego, de perder prestígio, de não ter chances na carreira, de ser culpado por acidental-se etc.; o controle do medo é extremamente desgastante e acaba individualizando os trabalhadores. Tal situação é agravada ainda por conformismo, submissão e paternalismo (a dádiva e a dívida) e por rechaço às manifestações de singularidade e medo do ressurgimento de uma identidade massacrada (Silva, 1994).

Sobre os riscos e os agravos à saúde, a autora ainda coloca que no modo de produção capitalista os perigos

são abstraídos da consciência do trabalhador pela instauração de uma lógica na qual o operário é visto como entidade contábil. "Em lugar de existir a transformação das condições de trabalho, o operário é levado a aceitar pagamento em dinheiro pelos males decorrentes da insalubridade, periculosidade e penosidade" (Silva, 1994:19). Ademais, algumas práticas como a desinformação sobre os riscos à saúde ou sobre os direitos dos trabalhadores, além do fatalismo, ideologia de aceitação do acidente e da morte considerados como definidos por forças superiores, representam outras formas de controle exercidas sobre os trabalhadores para que o medo dos perigos seja mais facilmente internalizado.

**A qualificação é um fenômeno que apresenta diferentes faces, ou seja, pode ser vista como um conjunto de competências profissionais (expresso por escolaridade, conhecimentos teóricos, experiências, habilidades e comportamentos dos trabalhadores), como o resultado de uma construção social (processo de trabalho, espaço de relações sociais) e como um processo psicológico (expressão de sentimentos, vivências, saúde etc.).**

A moderna organização do trabalho passa a utilizar também outras formas de controle sobre os trabalhadores, externas à empresa, como as pressões exercidas pelos próprios clientes, a introjeção da dominação (o trabalhador passa a exigir de si mesmo o máximo de produtividade, tendo em contrapartida várias significações), as leis de mercado, a sofisticação tecnológica, as novas sutilezas dos procedimentos administrativos (CCQs, enriquecimento de tarefas etc.), a institucionalização de setores de relações humanas destinados a minimizar e a integrar os conflitos dos trabalhadores com os objetivos da produção (Pignon & Querzola *apud* Silva, 1994).

Ante essa degradação do trabalho, os indivíduos passam a usar mecanismos de defesa e a criar estratégias para protegerem-se do sofrimento que lhes é causado. A ideologia da vergonha é exemplo de um sistema defensivo coletivo, mencionado por Dejours (1992): consiste em manter à distância o risco do afastamento do corpo

diante do trabalho (o parar de trabalhar) e, conseqüentemente, do perigo real da miséria, da fome, causada pelo subemprego ou desemprego de uma classe de operários menos favorecida (subproletariado). Outro exemplo que pode ser citado é o uso da inversão ou da eufemização ante situações perigosas de trabalho, quando o trabalhador não usa equipamentos de proteção individual ou faz **brincadeiras** para exorcizar o perigo. As greves e os movimentos coletivos constituiriam também estratégias visíveis de luta e resistência à organização do trabalho. Absenteísmo, desinteresse, sabotagem, parada e insubordinação são outras formas de reações aparentes.

É importante ressaltar, porém — ainda que a luta contra o sofrimento ocorra coletivamente, inclusive construindo solidariedade —, que a maioria das defesas se expressam principalmente em nível individual, na medida em que não há mais trabalho coletivo. As violências da produtividade no trabalho taylorista causam respostas mais personalizadas, que aparecem sob a forma de patologias, diferentes para cada indivíduo em função de diversas estruturas de personalidades. Essas respostas, inclusive, estendem-se ao tempo fora do trabalho e sob sua influência o indivíduo pode afundar-se numa alienação maior.

Tais defesas contra o sofrimento são, na maior parte das vezes, decorrentes da lacuna existente entre a organização prescrita do trabalho — a que se materializa em algum manual de procedimentos — e a tarefa real. Por existir essa lacuna, o trabalhador precisa, então, transgredir regras, introduzir reajustes, improvisar, o que muitas vezes o coloca na ilegalidade e até o força a correr riscos, além de obrigá-lo a mobilizar energias físicas, psíquicas e mentais, as quais nem sempre são suficientes para fazer cessar a demanda por ele sentida.

Por outro lado, a manutenção da saúde estaria relacionada também à presença de um espaço de negociação entre o trabalho real e o prescrito, em tarefas mais flexíveis que permitissem maior liberdade de ação. Deseja-se evidenciar que o trabalho em si não é nocivo; o que assim o torna é a forma pela qual ele é organizado pelos homens. O trabalho em si constitui um fator de desenvolvimento e de equilíbrio, podendo fortalecer a saúde mental; além disso, pode ser organizado de forma mais flexível, levando-se em consideração o desejo e as necessidades humanas.

Entre as necessidades humanas a serem atendidas em situações de trabalho, Frankenhaeuser & Gardel (*apud* Silva, 1994) destacam a necessidade de exercer controle pessoal sobre o seu próprio trabalho, de interação pessoal e de assegurar a existência de um sentido em suas tarefas pessoais. A necessidade de autonomia é enfatizada por Sainsaulieu (*apud* Silva, 1994:120), uma vez que é fundamental para a formação da identidade, a qual sur-

ge como resultado de um processo de identificação e de diferenciação. "Quando o indivíduo se confronta, no mundo do trabalho, com poderes que impedem a manifestação de qualquer autonomia, esse acesso é perdido no *locus* do trabalho". Silva acrescenta ainda a necessidade de perceber reconhecimento social pelo trabalho desenvolvido e outras relacionadas ao contexto socioeconômico e cultural, como a de manter o emprego para garantir a sobrevivência.

Muito mais poderia ser dito sobre processo de trabalho e sobre a temática do prazer/sofrimento; o mais importante neste estudo, entretanto, é a noção de que processos de trabalho e saúde podem ser entendidos como algumas das **faces** da qualificação, expressando a **face** psicológica do fenômeno (Carrion, 1996; Garay, 1996). Nesse entendimento, ao se pensar nos desafios que surgem a partir do novo quadro de reestruturação produtiva, aparentemente irreversível, não se pode esquecer da importância dos sentimentos que são vivenciados pelos indivíduos (também de forma coletiva — e expressos em negociações, lutas, atos de solidariedade) no seu ambiente de trabalho, fundamentais à construção de suas identidades e de suas trajetórias de vida. São ansiedades, valores, expectativas sociais, esperanças e temores que afloram em ambiente altamente marcado por características como competição, precarização das relações, desemprego, e que precisam ser levados em consideração ao se considerar a evolução para um mundo de trabalho mais justo, mais prazeroso, com maior espaço para a inclusão dos indivíduos na sociedade, em um amplo exercício de cidadania.

Vale lembrar as colocações de Dejours (1992) e Silva (1994) quanto ao trabalho desqualificado emergir de uma organização do trabalho na qual há um esvaziamento do conteúdo das tarefas, em que uma série de tarefas e ocupações passa a ser desvalorizada ou discriminada pelas pessoas culminando na desvalorização que freqüentemente é introjetada. Nesse contexto de trabalho desvalorizado, alguns grupos ou pessoas são predispostos à superexploração do capital, enquadrados normalmente como desqualificados. É o caso, muitas vezes, da mulher, dos que **sofrem dos nervos**, dos deficientes, dos migrantes, dos negros, entre outros. Assim, "o excluído não existe por si mesmo (...) necessitamos dos excluídos como condição necessária ao incluído" (Guareschi, 1992:7-8).

É nesse sentido que se pode pensar a dimensão psicológica — analisada pelos elementos trabalho, processo de trabalho e saúde — como uma das faces da qualificação, uma vez que a própria organização do trabalho e o processo de trabalho capitalista envolvem formas de condicionamento, de controle e de **construção da realidade**, também influenciadoras das

características e do comportamento esperado, desejado, do indivíduo considerado mais qualificado. Entender a influência de tal dimensão no processo de qualificação significa englobar todo o processo de subjetivação e suas conseqüências, até mesmo para a inclusão/exclusão de pessoas ou grupos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A qualificação representa um fenômeno bastante complexo, incluindo dimensões muitas vezes esquecidas. É mais fácil concebê-la como conhecimentos, tanto teóricos quanto práticos, adquiridos ao longo da vida profissional. A qualificação é um fenômeno que apresenta diferentes **faces**, ou seja, pode ser vista como um conjunto de competências profissionais (expresso por escolaridade, conhecimentos teóricos, experiências, habilidades e comportamentos dos trabalhadores), como o resultado de uma construção social (processo de trabalho, espaço de relações sociais) e como um processo psicológico (expressão de sentimentos, vivências, saúde etc.).

Assim, pode-se dizer que tal fenômeno é histórico e social. A qualificação é uma das formas de seletivizar a força de trabalho, não apenas como exigência do processo de produção, mas também do processo de acumulação de capital. As qualificações dos trabalhadores foram alteradas no decorrer da história das organizações, principalmente a partir do momento em que o trabalho deixou de ser realizado como processo artesanal, decomposto em tarefas a serem realizadas por diferentes pessoas. Dessa forma, iniciou-se o processo de desqualificação de uma maioria, por um lado, e de hiperqualificação de uma minoria, por outro.

Foi a partir de relação de poder que começaram a ser definidos os critérios de qualificação, critérios que restringiram o acesso e a mobilidade dos indivíduos a melhores condições de trabalho e de vida. É a presença dos **excluídos** que reforça o poder dos **incluídos**.

Qualificado não seria apenas o trabalhador que possui conhecimentos, mas também aquele a quem foi **dada** a possibilidade de acesso e mobilidade dentro das organizações. É aquele que teve acesso a informações, carreira, melhores salários etc. Nesse sentido, qualificar significa também repensar as estruturas e a organização do trabalho; dedicar maior atenção à dimensão psicológica, especialmente quanto à saúde, seria um dos caminhos para tanto.

É importante considerar essa dimensão, na medida em que o sofrimento mental pode ser tomado como profundamente relacionado às determinações sociais do trabalho e ao próprio processo de trabalho capitalista. Conhecer a dimensão psicológica é fundamental, porque ela diz respeito às trajetórias de vida dos trabalhadores,

aos seus sentimentos, expectativas, sonhos e medos, muitas vezes construídos e manipulados pela organização do trabalho. É reconhecer e analisar esse sofrimento mental, também invisibilizado, que acaba por gerar uma enorme tensão.

Considerar tal dimensão significa, ainda, pensar em todo o processo subjetivo de organização do trabalho e de construção social em que a qualificação é definida. Essa organização do trabalho facilita o sofrimento individual, o conformismo, a injustiça, a indignidade operária, a desvalorização de certos tipos de trabalho, a descrença da possibilidade de mudança, e é introjetada pelos indivíduos/grupos. Representa, também, a aceitação dos critérios de classificação, entre eles o do saber único, técnico, contradizendo a noção de que existem vários saberes, tanto teóricos quanto práticos.

É pensar-se a saúde não só como o oposto da doença, mas também como um processo extremamente dinâmico de funcionamento, incluindo a análise dos sentimentos vivenciados, das formas de controle experimentadas, do significado do trabalho, da questão do reconhecimento social, da auto-estima e da própria construção da identidade do trabalhador, entre outros aspectos, que influenciam também as características desejadas do trabalhador considerado qualificado e a inclusão/exclusão do mesmo.

A manipulação dos medos, da desinformação, do conformismo, da submissão e do paternalismo aparece, então, como forma de introjeção da dominação e acaba levando a maior alienação. A dimensão psicológica, representando a luta pela presença de um objetivo ligado ao desejo, pode ser vista como mais um elemento que propiciaria a construção mais favorável da identidade e da auto-estima perdidas numa organização do trabalho que sempre favoreceu a alienação. Esse deve ser um caminho que possibilitará o repensar de toda a desvalorização que freqüentemente é introjetada e acaba levando a sentimentos como o de indignidade operária.

Em tal contexto de reestruturação produtiva novas necessidades são identificadas, especialmente a utilização de novas modalidades de **participação mental** no trabalho, de estratégias de envolvimento dos trabalhadores, adquirindo importância maior a gestão dos afetos e da estimulação do orgulho por um trabalho bem-feito, por exemplo, além de modificarem-se as correlações de poder.

Pensar-se na saúde quando da elaboração de estratégias organizacionais e da própria organização do trabalho seria um importante elemento de mudança no sentido de alcançar-se um trabalho que favoreça o reconhecimento e a construção da identidade do trabalhador, o que certamente só poderia trazer maior satisfação aos trabalhadores e uma sociedade mais justa. ♦

## RESUMO

Em todo o mundo discute-se as mudanças necessárias na organização do trabalho, de forma a buscar-se adequação às exigências de um mercado globalizado e altamente competitivo, processo de mudanças que alguns passaram a chamar de reestruturação produtiva. Entre as mudanças necessárias, há certo consenso no que se refere à maior valorização do trabalhador qualificado. Algumas questões, porém, não parecem ainda suficientemente claras; entre elas, o que é qualificação? Seria apenas o domínio de conhecimentos ou um fenômeno muito mais complexo? Seria a qualificação um fenômeno que envolve outras dimensões muitas vezes esquecidas? Neste artigo propõe-se tecer algumas considerações sobre tais questões, a partir de um referencial teórico e de observações, procurando contribuir para o aprofundamento do tema.

**Palavras-chave:** qualificação, processo de trabalho, saúde.

## ABSTRACT

Changes in work organization as a way to deal with the demands of a global and competitive market is a world wide discussed subject. Employee qualification is one of the changes considered by all. However, some questions remain not very clear. For instance, what exactly is employee qualification? Would it be just knowledge mastering or a much broader phenomenon? Would it embrace usually forgotten dimensions? In this article are pondered on these questions, raging from a theoretical base and from some observations, to a deeper analysis of the theme.

**Uniterms:** qualification, work process, healthy.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Marilis L. et alii. *Trabalho e educação: uma revisão da bibliografia atual*. Porto Alegre, 1994. [Mimeo]
- BERGER, Paul & LUCKMANN, Tomas. *A construção social da realidade*. Petrópolis, Vozes, 1979.
- BRAVERMANN, Harry. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro, Zahar, 1977.
- CARRILLO, Jorge V. Flexibilidad y calificación en la nueva encrucijada industrial. In: GITAHY, Leda (org.). *Reestructuración productiva, trabajo y educación en América Latina*. Campinas, Unicamp, 1994.
- CARRION, Rosinha. Reestruturação produtiva e qualificação: recortes metodológicos. Porto Alegre, Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS), 1996. [Mimeo]
- CASTRO, Nadya Araujo. Qualificação, qualidades e classificações. *Revista Educação & Sociedade*, n.45, ago. 1993.
- \_\_\_\_\_. *Qualificação, mercados e processos de trabalho: um estudo comparativo no complexo químico brasileiro*. Salvador, ago. 1995. [Mimeo]
- CODO, Wanderley; SAMPAIO, José; HITOMI, Alberto. *Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma abordagem interdisciplinar*. Rio de Janeiro, Vozes, 1993.
- DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho*. São Paulo, Cortez, 1992.
- \_\_\_\_\_. Por um trabalho, fator de equilíbrio. *Revista de Administração de Empresas*, v.33, n.3, p.98-104, maio/jun. 1993.
- DEJOURS, C. & ADBOUCHELI, E. Desejo ou motivação? A interrogação psicanalítica do trabalho. In: DEJOURS, C.; ADBOUCHELI, E.; JAYET, C. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo, Atlas, 1994.
- FISCHER, Rosa Maria. Pondo os pingos nos "is" sobre as relações de trabalho e as políticas de administração de recursos humanos. In: FLEURY, Maria T. & FISCHER, Rosa M. *Processo e relações de trabalho no Brasil*. São Paulo, Atlas, 1987.
- GARAY, Angela Beatriz. *Reestruturação produtiva e desafios de qualificação: algumas considerações críticas*. Porto Alegre, jun. 1996. [Mimeo]
- GITAHY, Leda. XXX.. In: GITAHY, Leda (org.). *Reestructuración productiva, trabajo y educación en América Latina*. Campinas, Unicamp, 1994.
- GUARESCHI, Pedrinho. A categoria excluído. *Psicologia, Ciência e Profissão*, ano 12, n.3-4, p.4-11, 1992.
- LEITE, Márcia de Paula. Novas formas de gestão da mão-de-obra e sistemas participativos; uma tendência à democratização das relações de trabalho? *Educação & Sociedade*, n.45, ago. 1993.
- LEITE, Márcia de Paula & POSTHUMA, Anne C. *Reestruturação produtiva e qualificação: reflexões iniciais*. Campinas, jul. 1995. [Mimeo]
- LIEDKE, Éilda R. *Notas acerca do processo de qualificação e de formação profissional no contexto de inovação tecnológica*. Porto Alegre, jul. 1995. [Mimeo]
- MARX, Karl. *O capital*. v.1. São Paulo, Abril, 1982.
- MOTTA, Fernando C. & PEREIRA, Luiz C. *Introdução à organização burocrática*. São Paulo, Brasiliense, 1980.
- NEVES, Magda. Mudanças tecnológicas e organizacionais e os impactos sobre o trabalho e a qualificação profissional. In: MACHADO, Lucília et alii. *Trabalho e educação*. São Paulo, Papirus/CEDES, 1992.
- PAIVA, Vanilda. O novo paradigma de desenvolvimento. *Educação & Sociedade*, n.45, ago. 1993.
- PALLOIX, Christian. O processo de trabalho: do fordismo ao neofordismo. In: *Processo de trabalho e estratégias de classe*. Rio de Janeiro, Zahar, 1982.
- SILVA, Edith Seligmann. *Desgaste mental no trabalho dominado*. Rio de Janeiro, Cortez, 1994.
- TITTONI, Jaqueline. *Subjetividade e trabalho*. Porto Alegre, Ortiz, 1994.

COMUNICADO  
VI FÓRUM PROVAR DE VAREJO

O Programa de Administração de Varejo — PROVAR — da Fundação Instituto de Administração (FIA), instituição conveniada com a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, tem como objetivo desenvolver e realizar cursos, pesquisas, publicações e eventos, sempre enfocando a área de varejo.

Uma das atividades do PROVAR é organizar, anualmente, o Fórum PROVAR de Varejo. O Fórum, que se caracteriza por uma visão prospectiva, traz sempre como palestrantes lideranças empresariais. Em 1997, o VI Fórum PROVAR de Varejo acontecerá no dia 12 de novembro, das 8 às 18 horas no Anfiteatro Camargo Guarnieri - Cidade Universitária - São Paulo - Capital, com a presença dos seguintes palestrantes:

- Alfredo Burghi Jr. - Diretor Geral do Grupo Eldorado
- Roberto Luiz Perez - Presidente da Vila Romana
- Roberto Macedo - Presidente da Eletros
- Roberto Demeterco - Diretor Superintendente da EAN Brasil
- Gilmar Pinto Caldeira - Presidente da Incentive House - Grupo Ticket
- David Epsztejn - Diretor do Grupo Ponto Frio
- Luis Roberto Grottera - Presidente da Grottera Serviços de Marketing

Nos dois dias anteriores ao Fórum, será realizado um programa de seminários, das 8h30 às 17h30, sempre enfocando a atividade de varejo:

- 10/novembro - Tema: "Modelo de Gestão do Varejo"
- 11/novembro - Tema: "Gestão operacional do varejo em ambiente ECR"

Maiores informações: PROVAR - Fone/Fax: (011) 813-6467  
c/ José Augusto. e-mail: cfa@usp.br