

# Demanda de mão-de-obra industrial: um estudo de caso\*

Olga Lopes da Cruz

SUEGE/DEISO

## INTRODUÇÃO: Breve colocação do problema.

O presente estudo de caso, de caráter meramente descritivo, vem juntar-se, embora de maneira diferente, a uma série de estudos referentes à mão-de-obra industrial

A consulta a alguns desses trabalhos é de extrema utilidade no sentido de levantar uma série de informações prévias de quais poderiam ser as dimensões relevantes para a observação direta que se pretendia fazer das relações entre educação e divisão do trabalho industrial. Contudo, a pers-

pectiva básica aqui adotada não visa a proporcionar quaisquer subsídios ao planejamento educacional, como é, por exemplo, o caso da pesquisa realizada no Instituto de Pesquisas Econômicas de São Paulo, para a qual:

“... objetivo amplo é fornecer aos órgãos do governo e outras instituições encarregadas da formação de mão-de-obra um quadro detalhado do que está acontecendo na indústria... o estudo visa a fornecer

---

\* O trabalho de campo que deu origem aos dados apresentados neste estudo contou com a colaboração de dois outros pesquisadores: Denise Cabral Carlos de Oliveira muito auxiliou no estabelecimento dos primeiros contatos com a firma. Cleber Felix, por outro lado, participou estreitamente da realização da pesquisa de campo; sua ajuda foi fundamental não só pelo apoio emocional que jamais deixou de prestar, como também pelas informações que pôde, em um ambiente de trabalho predominantemente masculino, mais facilmente colher e que gentilmente cedeu. Assim, a ambos se deve muito pela possibilidade de realização deste estudo, mas não se lhes deve atribuir qualquer responsabilidade por suas imperfeições.

Como é de praxe nos estudos de caráter antropológico, os nomes dos departamentos, setores e centros desta descrição são fictícios, dada a necessidade de garantir-se o anonimato dos informantes e da empresa, aos quais se deseja agradecer pela paciência e confiança.

subsídios para análises posteriores e para o planejamento educacional”<sup>1</sup>.

Também não há preocupação em se contribuir para o fornecimento de dados que possam vir a indicar que reformulações são necessárias no currículo do ensino fundamental, caso de pesquisa executada anteriormente em órgão do Ministério da Educação e Cultura:

“... o ponto de partida de nossa pesquisa foi a acolhida à afirmação, tantas vezes reiterada, de que o ensino fundamental não proporciona formação educacional operativa para o satisfatório desempenho dos trabalhadores nas empresas. Dentro dessa noção genérica de descompasso entre o mundo do ensino e o mundo da produção, várias investigações diferentes poderiam ser feitas. Optamos pela que nos oferecesse informações relativas aos conteúdos de educação geral mais necessários ao adequado desempenho dos integrantes de diversas categorias ocupacionais do comércio e da indústria, no Rio de Janeiro.

Em forma de pergunta, o foco central da pesquisa poderia ser, então: “Quais os conteúdos de educação geral de que mais precisam os trabalhadores da indústria e do comércio?”

A finalidade dessa indagação era informar aos sistemas de ensino quanto à necessidade de enfatizar determinados objetivos educacionais que fossem realmente requeridos pelas empresas...

... não se pretendeu criticar a escola ... mas subsidiar a

nova escola brasileira que se intenta organizar daqui para o futuro, colocando à sua disposição alguns elementos que a orientem na feitura dos programas”<sup>2</sup>.

A preocupação maior é a de proporcionar uma descrição, a mais detalhada possível, dos requisitos que são demandados pelas empresas industriais para admissão da mão-de-obra, visto que não são frequentes os estudos a respeito e que há necessidade dos mesmos para se alcançar uma compreensão mais aprofundada de questões referentes a certos temas como emprego, produtividade do trabalho, qualificação profissional e muitos outros. A possibilidade de se levantarem indagações mais pertinentes do ponto de vista teórico e metodológico sobre esses e outros temas se vê, como se viram os autores do estudo de São Paulo, limitada por essa falta de descrições:

“ocorre, porém, que mesmo as relações de caráter descritivo e relativamente simples ainda não são conhecidas entre nós e isso, precisamente, dificulta a formulação de modelos teóricos mais ambiciosos. Por exemplo, ainda não conhecemos muito bem a composição da estrutura ocupacional do setor industrial, os métodos mais utilizados para seleção e promoção de pessoal de nível médio e superior; não conhecemos bem como esses fenômenos variam de ramo para ramo industrial; até que ponto os ramos industriais mais modernos têm critérios mais racionais de seleção, treinamento e promoção daqueles profissionais? Não sabemos muito bem

<sup>1</sup> Cf. Pastore, José e Lopes, João do Carmo — *A mão-de-obra especializada na indústria paulista*. São Paulo, IPE/USP, 1973 (série IPE/Monografias, 1) p. 2-3.

<sup>2</sup> Cf. Guidi, Maria Lais Mousinho e Duarte, Sérgio Guerra — *Escolaridade e mão-de-obra industrial e comercial no Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro, MEC/INEP/CBPE, 1976 (Pesquisas e Monografias, 17) p. 8-9.

como tais fenômenos variam segundo o tamanho das empresas, o volume de produção e o tipo de tecnologia que empregam”<sup>3</sup>.

Porém, se houve diversidade de objetivos entre este estudo de caso e a pesquisa realizada em São Paulo, não deixou, entretanto, de sugerir a leitura do relatório desta última, o que seria mais interessante para a presente pesquisa. Embora limitada, a descrição feita pode proporcionar alguns elementos para que se possa saber como, em pelo menos uma indústria, se faz a seleção da mão-de-obra empregada no seu processo de produção.

A “escolha” da empresa e os contatos iniciais

Quando se coloca o problema da escolha de uma empresa para a realização de trabalho de campo que forneça as informações básicas para o estudo das relações entre os requisitos educacionais, *latu sensu*<sup>4</sup>, da mão-de-obra empregada e a divisão do trabalho na indústria de transformação, tomando-se como ponto de partida a observação direta dos cursos de treinamento profissional proporcionados no próprio local de trabalho, surgem imediatamente dificuldades de duas ordens.

A primeira diz respeito ao desconhecimento de algumas das dimensões do universo. Entre elas, o número exato de empresas que sistematicamente oferecem tais cursos desde há algum tempo, quais são especificamente os ra-

mos de produção a que se dedicam e como diferem os processos de produção que utilizam. A segunda refere-se à necessária permissão para se acompanhar desde o início até o final a realização dos cursos, quase sempre difícil de ser obtida, pois ela implica, certamente, a presença diária, por um período mais ou menos longo, de uma pessoa estranha ao quadro de empregados das empresas, com possível risco de introduzir perturbações no que se considera, internamente a cada empresa, o desenvolvimento normal de suas atividades<sup>5</sup>.

A solução dessas dificuldades, entretanto, não é impossível. Assim, a consulta a alguns relatórios de pesquisas realizadas anteriormente<sup>6</sup> demonstra, de imediato, que são prioritariamente as empresas de grande porte as que desenvolvem habitualmente atividades de treinamento profissional, de modo geral estabelecendo convênios de isenção com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial — SENAI. É fácil verificar que não é grande o número de empresas nessa situação. Os dados proporcionados pelo Departamento Nacional do SENAI e aí colhidos em contato direto, em princípios de 1977, revelam que em todo o território nacional apenas 33 empresas mantinham, no ano anterior, acordo de isenção com o SENAI e dispunham de centros de treinamento próprios, das quais somente 7 se localizavam no Estado do Rio de Janeiro. Passa-se, assim, a ter o domínio

<sup>3</sup> Cf. Pastore, José e Lopes, João do Carmo — *op. cit.* p. 6.

<sup>4</sup> Tomados em seu sentido amplo, tais requisitos abarcam não apenas a instrução de ordem geral e a propriamente técnica como também aspectos referentes às atitudes e ao comportamento, requeridos pelas firmas, da sua mão-de-obra.

<sup>5</sup> Ver, a respeito das dificuldades de realização de trabalho de campo em instituições sociologicamente definidas como “instituições totais”, por exemplo, a introdução do livro de José Ricardo Ramalho, *O mundo do crime: a ordem pelo avesso*, Rio de Janeiro, Edições Graal, 1979.

<sup>6</sup> Cf., por exemplo: Castro, Cláudio de Moura e Souza, Alberto de Mello — *Mão-de-obra industrial no Brasil: mobilidade, treinamento e produtividade*. Rio de Janeiro, IPEA/INPES, 1974 (Relatório de Pesquisa, 25) e Guidi, Maria Lais Mousinho e Duarte, Sérgio Guerra — *op. cit.* p. 32 e ss.

do conhecimento necessário ao estabelecimento do tamanho do universo de empresas que interessam diretamente ao estudo e se consegue informação sobre seus ramos: transporte ferroviário, geração e distribuição de energia elétrica, metalurgia, química, siderurgia, equipamento elétrico e eletrônico, pois é com as empresas situadas no Estado do Rio de Janeiro que se deve trabalhar, estando os pesquisadores impossibilitados de se desligarem totalmente de suas outras tarefas na instituição para a qual trabalham.

Razões de natureza diversa apontadas na literatura pertinente aconselham, por outro lado, que se limite o universo a essas empresas, pois, pretendendo-se com esta pesquisa alcançar a maior especificação possível quanto aos requisitos educacionais da mão-de-obra profissionalmente treinada, torna-se perfeitamente válido adotar o que antes já mostrou ter facilitado o trabalho de outrem. Assim:

“nossa preocupação foi obter o nível máximo de... detalhamento na carreira educacional e ocupacional dos operários ... (e) o maior objetivo passou a ser a obtenção de uma amostra tão grande quanto possível de *pessoal profissionalmente treinado*.”

Essa preocupação inevitavelmente levou-nos às firmas de grande porte. Isto por duas razões: a) nas firmas grandes a fração de mão-de-obra formalmente preparada é maior; b) o custo fixo em tempo e trabalho de estabelecer contato com a direção da firma é mais ou menos o mesmo, independente do tamanho da empresa e, incidentalmente, não é nada desprezível. Escolhendo firmas grandes

podemos, portanto, conseguir uma amostra maior para um dado custo fixo.

Firmas grandes, além de sua maior possibilidade para contratar gente *formalmente preparada*, têm naturalmente a possibilidade de ser muito mais seletivas na sua política de recrutamento.

As firmas foram escolhidas dentre aquelas que mantêm convênio com o SENAI/GB. Isto veio facilitar os contatos iniciais com os departamentos de pessoal e de treinamento, pois estas empresas já estão afeitas à presença de pesquisadores e orientadores do SENAI.

... é preciso notar que há uma correlação estreita entre o fato de ter convênio com o SENAI e o tamanho da empresa. Esta correlação será mais alta ainda se medirmos o tamanho em termos de volume de mão-de-obra qualificada...

Optamos, então, por uma amostra de grandes firmas que apresentam uma predisposição implícita para oferecer cursos de formação e treinamento ao seu pessoal”<sup>7</sup>.

Se essas considerações conduzem inapelavelmente a se restringir o número das empresas que compõem o universo — sendo inclusive fundamental a observação quanto à sua maior aceitação da presença de pessoas estranhas ao elenco de seus empregados — outras ainda necessitam ser explicitadas. Desse modo, o mesmo estudo verifica que há diferenças, conforme o processo de produção, na quantidade de operários formalmente treinados. Entre o que se denomina na literatura “produção de unidades mais ou menos específicas” e o que nela se clas-

<sup>7</sup> Cf. Castro, Claudio e Moura e Souza, Alberto de Mello e — *op. cit.* p. 16 e 17, grifos do original.

sifica como “produção em série”<sup>8</sup>, tal estudo aponta que, no primeiro caso:

“não há linhas de montagem no sentido convencional e os operários têm que realizar operações variadas e de grande complexidade. É, portanto, necessário um nível elevado de preparação de praticamente todos os operários”...<sup>9</sup>

Ao passo que no segundo:

“Em uma empresa que visitamos foi-nos superficialmente estimado que 10% dos operadores de máquina passavam “para a bancada” para aprender um ofício. Operador de máquina nesse caso é uma ocupação semiqualficada sem a menor perspectiva de promoção. “Passar para a bancada” significa adquirir uma ocupação que, ao cabo de um ano ou dois, implica aumentos substanciais de salário e *status*...”<sup>10</sup>

Se há, portanto, interesse primordial em se estabelecer, através da observação direta, contato com o maior número possível de operários treinados, a escolha de uma firma em que o processo de produção utilizado se caracteriza como do primeiro tipo — produção de unidades por encomenda — realiza as condições ideais para o trabalho de campo, pois além de ser ainda mais propensa ao oferecimento de cursos de treinamento para sua mão-de-obra, deve proporcioná-los em nível mais ele-

vado de complexidade e para uma maior diversidade de ocupações.

Contudo, se tais elementos indicam uma empresa assim selecionada como *locus* privilegiado para a pesquisa de campo, o privilégio de escolhê-la não cabe ao pesquisador. Pois que — e disso é testemunha ainda um outro estudo — nem sempre é fácil a relação com as empresas para estudos que não sejam de seu próprio interesse. Assim também em São Paulo, e em pesquisa que se valeu da aplicação de questionários:

“inúmeros foram os problemas enfrentados pelos pesquisadores, a cada momento do trabalho empírico, provocando um atraso considerável na fase da coleta. Entre eles podemos citar: a) algumas empresas se recusaram a fornecer as informações solicitadas, parcial ou integralmente; essas recusas foram mais freqüentes no tocante a salários dos profissionais dos escalões superiores, sob a alegação de que se tratava de dados sigilosos; b) inúmeras empresas não puderam fornecer os dados de imediato por não possuírem fichário organizado e atualizado ou por outros problemas internos, demandando constantes retornos do pesquisador, ou mesmo criando a necessidade de entrevistar os próprios profissionais...”<sup>11</sup>

Quando se considera que tais problemas surgem até mesmo em estudos em que o relacionamento com a empresa se dá em período

<sup>8</sup> Ver, a respeito da diversidade de processos de produção e suas relações com as diferenças de estilo administrativo, Woodward, J. — *Management and Technology*. In: Burns, Tom (ed) — *Industrial Man*. Harmondsworth, Penguin Books, 1973, p. 196-231.

<sup>9</sup> Cf. Castro, Claudio de Moura e Souza, Alberto de Mello e — *op. cit.* p. 21.

<sup>10</sup> Cf. Castro, Claudio de Moura e Souza, Alberto de Mello e — *op. cit.*, p. 22.

<sup>11</sup> Cf. Pastore, José et alii — *Profissionais especializados no mercado de trabalho*. São Paulo, IPE/USP, 1973 (série IPE/Monografias, 2) p. 33. Duas outras dificuldades são mencionadas: a) extinção de empresas, mudanças de ramo ou compra por grandes firmas, resultando na necessidade de substituição na amostra; b) subdivisão de uma mesma empresa em duas ou três unidades, aumentando o tempo para a coleta de informações. Elas, entretanto, não se relacionam diretamente com a questão agora tratada.

curto para preenchimento de quesitos de um questionário previamente formulado e que pode ser rapidamente examinado por qualquer diretor de firma, não é difícil imaginar que a permissão para a entrada e permanência do pesquisador em qualquer empresa se configure como algo muito mais difícil de ser alcançado no caso de se tratar de pesquisa que lida com instrumentos de coleta não estruturados anteriormente e que necessita do estabelecimento de relações de confiança entre pesquisador e informantes para a obtenção de resultados fidedignos. Nesse caso, então, pode-se certamente afirmar que o privilégio da escolha cabe antes à firma que se deixa estudar do que ao pesquisador, o qual pode até mesmo ver-se obrigado a ter que, circunstancialmente, reformular seus métodos de trabalho.

Assim, embora normalmente habituadas “à presença de pesquisadores e instrutores do SENAI”, dentre as empresas contratadas, às quais se expôs o objeto do estudo e os métodos e técnicas do trabalho a ser realizado, apenas uma consentiu que a pesquisa fosse realizada. Inúmeras razões foram aventadas para a recusa entre as outras empresas consultadas: motivos de segurança; receio do possível vazamento de informações técnicas para firmas concorrentes, ou seja, da possibilidade de se dar “espionagem industrial”; a alegação de que o treinamento oferecido não se prestava a esclarecer os problemas colocados para a pesquisa; a incredulidade de que pesquisadores apenas acostumados à atividade intelectual pudessem suportar as condições de tra-

balho duro a que teriam que se adaptar os treinandos que desejavam estudar e às quais teriam também que submeter-se no momento de observação do seu estágio na produção mesma, e ainda o medo de que pudessem sofrer um acidente, etc. . .

Sem que se queira aqui avaliar a sinceridade ou a insinceridade de tais razões<sup>12</sup>, importa, entretanto, salientar que nem mesmo o fato de se estar lidando com intelectuais empregados por uma instituição governamental diminuiu a desconfiança que desperta nas empresas esse tipo de estudo. Muitas vezes a recusa só chegou a ser explicitada após inúmeras visitas e contatos com vários funcionários da administração superior dessas empresas. Por outro lado, a empresa que permite a entrada e permanência para a realização do estudo só o faz após um contato mais ou menos intenso com um ou dois dos pesquisadores, durante cerca de cinco meses e com a condição de que se entregue carta de apresentação pessoal assinada por seus superiores. É nesse sentido, portanto, que se pode afirmar ter sido o trabalho de campo, no qual se baseiam as informações expostas a seguir, muito mais o fruto de uma “escolha” da empresa que o possibilitou do que de uma seleção verdadeiramente intencional, ou até mesmo aleatória, dos que o realizaram. Nesse sentido, igualmente, pode-se declarar que, do mesmo modo que se realizam os trabalhos de pesquisa social em geral e os de natureza antropológica em particular, a execução desse estudo se insere em uma situação social previamente estruturada, o que, evidentemente, limita o alcance das informações por ele coletadas, mas não impos-

<sup>12</sup> Da empresa que chegou a permiti-lo não se poderia afirmar que apresenta condições de trabalho das quais está ausente o risco da ocorrência de acidentes mortais para os operários que trabalham diretamente na produção.

sibilita totalmente a viabilidade de sua realização<sup>13</sup>.

Levando-se em conta tal descon-fiança, “escolhe-se”, finalmente, uma empresa metalúrgica cujo processo de produção pode ser definido como “processo de produção de unidades sob encomenda” e que mantém “há mais de cinco anos” cursos de formação e treinamento profissional para atender à grande necessidade de mão-de-obra de alta qualificação e diversificada que requer a confecção de seus vários produtos. Termina-se, assim, por “obter” a oportunidade de efetuar o trabalho de campo em uma firma que, por motivos de ordem teórica e metodológica, apresenta condições ótimas para o detalhamento das relações entre educação e trabalho industrial que constituem o objeto de estudo desta pesquisa.

Adota-se aqui para a apresentação dos dados a mesma seqüência à qual se submetem os candidatos a emprego ou a treinamento na firma em questão. Assim, examinam-se inicialmente as formas de recrutamento nela utilizados, e passa-se em seguida a expor as diferentes técnicas de seleção empregadas para decidir da sua admissão, quer como empregados quer como treinandos.

Embora os dados aqui examinados e sistematizados se refiram a

uma única firma, a experiência de trabalho e a prática social mesmos dos informantes permitem, às vezes, obter informações que não se restringem apenas a ela. Por outro lado e na medida em que os pontos e aspectos por eles enfatizados constam também de resultados de pesquisas anteriores, pode-se esperar que tenham caráter mais geral do que aquele que normalmente se consegue obter a partir da análise de um único caso, sobretudo quando estas pesquisas são mais abrangentes e utilizam métodos e técnicas diferentes dos de que se lança mão no presente estudo.

As fontes de recrutamento da mão-de-obra industrial

Há que se iniciar o exame do recrutamento alertando para uma primeira oposição entre trabalho industrial *indiretamente* ligado à produção e trabalho industrial *diretamente* ligado à produção, normalmente constante da literatura e dos levantamentos quantitativos mais abrangentes sobre a indústria de transformação. Em que pese a constituir-se a preocupação fundamental do estudo na explicitação dos requisitos para o treinamento profissional da mão-de-obra direta, já nos primeiros contatos com a empresa torna-se impossível deixar de levá-la em consideração. Isto porque é constante

<sup>13</sup> Para que se tenha uma idéia do controle exercido previamente à permissão, basta mencionar que no decorrer dos cinco meses que a antecederam apenas por duas vezes se penetrou na área reservada à produção propriamente dita; a primeira, durante uma breve visita, acompanhada pelo encarregado-chefe de um dos centros de formação e treinamento, à produção; na segunda, passou-se diretamente ao local em que se situa esse centro para entrevistar o mesmo encarregado. Em ambas essas visitas houve, como aliás em todas as demais, a necessidade de deixar-se no portão de entrada a carteira de identidade e de estabelecer contato telefônico anterior com a pessoa com quem se ia falar.

Quanto à limitação das informações coletadas, vale lembrar o sigilo a que são submetidos certos dados, como níveis salariais, etc... Cf. Pastore, José *et alii*, *op. cit.*, p. 33. Sobre o fato de se trabalhar na pesquisa social em situações socialmente estruturadas, consultar especialmente: Berreman, Gerald D. — Por detrás de muitas máscaras: etnografia e controle de impressões em uma aldeia do Himalaia. In: Zaluar, Alba — *Desvendando máscaras sociais*. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1975, p. 123-176. Sobre a variabilidade das situações sociais em que se dá a prática da pesquisa social e algumas conseqüências dessas situações nas informações colhidas ver, por exemplo, as condições diferenciadas em que trabalharam José Ricardo Ramalho e José Sérgio Leite Lopes em, respectivamente: *O mundo do crime*, *op. cit.*, e *O vapor do diabo*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1976 (Estudos Brasileiros, 10).

e recorrente, no discurso dos funcionários de seus departamentos de “desenvolvimento de recursos humanos” e de “relações industriais”, essa oposição. De fato, há que lembrar, tanto que não é possível dar-se a produção direta sem alguma administração da mesma, quanto que tal oposição pode apontar, por outro lado, para possíveis diferenças nas formas de recrutamento e seleção de uma e de outra categorias de empregados. Assim sendo, o próprio recrutamento da mão-de-obra pode colocar-se como um primeiro momento de seleção, distinguindo entre os que futuramente farão parte do quadro administrativo ou se integrarão ao contingente dos trabalhadores diretos da transformação industrial. Ao se retomar para análise também os requisitos para os empregados da área administrativa, não só se reintroduz na análise uma dimensão presente no discurso dos informantes mais diretamente responsáveis pelo recrutamento e seleção da firma como também se passa a dispor da possibilidade, ao se sistematizar o que é comum para ambas as categorias e se comparar o que para cada qual é diverso, de perceber-se com mais clareza o que é específico para o contingente pelo qual se tem maior interesse.

Essa oposição surge no discurso dos informantes na distinção que fazem entre *área (parte) administrativa* e *área (parte) técnica (mecânica)*. Muito embora a definição do recrutamento seja abrangente, “... recrutamento é apanhar gente” (responsável pelo setor de recrutamento), faz-se imediatamente uma restrição de que esse *apanhar gente* está estreitamente condicionado à finalidade para a qual se a apanha. Se a finalidade fundamental desse *apanhar gente* é suprir as necessidades da empresa, deve-se apanhá-la com as qualificações e nas quantidades exigidas por sua

administração e sua produção, no momento exato em que se fazem indispensáveis. Mas, para tal, o recrutamento não pode trabalhar dissociado dos demais departamentos da empresa, pois *ele vive de fatores*, sem a colaboração dos quais não pode funcionar a contento.

“Porque ... o recrutamento ele é planejado da seguinte maneira: primeiro ele vive de fatores condicionados a determinados fatores para poder sobreviver, pra poder ter uma boa atuação. Então seria, neste caso ... nós daqui do recrutamento, nós teríamos que ter ... um planejamento de mão-de-obra a longo e a curto prazo da empresa para nós ... podermos nos precaver, nos lançarmos... a empresa competir no mercado ... e fazer um estudo de determinados casos que a empresa terá que recrutar ... assim, daqui a cinco meses, daqui a quatro meses, a um ano. Então, o recrutamento já ficaria prevenido ... para um levantamento ... do que ele tem em cadastro aqui e ... o do que ele poderá ... das condições que ele terá para poder recrutar aí fora também esta mão-de-obra. Quais os tipos de fonte de recrutamento que teriam que ser utilizados. Outra coisa que também seria um fator muito importante para a sobrevivência do departamento de recrutamento seria a parte de salário. Administração de salário ela trabalha também em paralelo, ... relativamente ... é ... como uma espécie de ajuda no setor de recrutamento. Porque o recrutamento ... não trabalha só em fazer entrevista com o candidato ... Tem contatos internos e externos. Ele também pesquisa. Faz pesquisa salarial. Ele é obrigado a saber o que está ocorrendo no mercado e as oscilações. E esses dados são tira-

dos do setor de recrutamento que manda para o setor de salários.

Essa parte da pesquisa também pertence a nós ... e um dos fatores também para a sobrevivência é a administração de salários para a fixação ... dos níveis salariais para que o recrutamento possa ter uma base de, quando recrutar o homem, saber se realmente ... há possibilidade de aproveitamento deste homem, se o homem está dentro da faixa salarial ou não. E se ... como também a ... para saber como é que está o mercado, fazer um comparativo ... E se por acaso a empresa está com a dificuldade de recrutar mecânico e o nosso salário está a oito cruzeiros, aí fora está a doze cruzeiros, automaticamente está totalmente fora, não existe um parâmetro para isso. Então, automaticamente ... a administração de salários ela tem que atuar ... tem que estar sempre atualizada com o mercado aí fora e dar subsídios pra nós ... E a parte também de ... diálogo, o inter-relacionamento entre o departamento de seleção e os departamentos restantes. Eu digo inter-relacionamento em termos ... O departamento quando pede um homem ao tal recrutamento, vem através de uma requisição. E vem discriminando ... todos os fatores, pré-requisitos exigidos. E às vezes, nós, aqui ... temos uma grande dificuldade de recrutar este homem porque ... os departamentos, lá dentro, não ajudam não cooperam. Não sei se é por falta de ... vamos dizer ... esquecimento ... Não

sei se é esquecimento ... Então, automaticamente, nós ... já temos que ter uma coisa mastigada ... mastigada em termos de poder facilitar o nosso trabalho, já que nosso trabalho aqui é um trabalho braçal, maçante, fazer entrevista com esse pessoal todo. Então, é um desgaste ... mental muito grande. É um desgaste físico em geral muito grande para nós. E nem sempre isso, nas empresas, isso acontece. Eu estou falando em termos genéricos, eu não quero me situar aqui só na companhia. Estou falando em termos genéricos que o recrutamento seria em termos de ... fatores. Realmente, é importantíssimo no recrutamento. Esses três fatores são importantes para o recrutamento” ... (responsável pelo setor de recrutamento)<sup>14</sup>.

Alguns pontos merecem imediatamente ser destacados: a formação de um cadastro na empresa pode mitigar a necessidade de se recorrer a outras fontes de recrutamento; deve-se recrutar pessoas sobretudo dispostas a aceitarem a remuneração proporcionada pela empresa; há necessidade de uma especificação máxima dos requisitos exigidos: *de ter uma coisa já mastigada*.

A existência de um cadastro desperta a atenção para a maneira como ele é constituído. Tratando-se de empresa de grande porte, bastante conhecida, são muitos os candidatos a emprego que a ela se oferecem. É, assim, o contingente que livremente a ela se dirige, sem que se precise apelar para qualquer fonte de recrutamento, que serve como base mais importante, porque mais abun-

<sup>14</sup> Tanto deste como dos demais trechos das outras entrevistas aqui apresentadas são retiradas expressões idiomáticas freqüentemente empregadas pelos informantes; tais como: *vamos dizer assim, endendeu, não é*, e outras, devido à necessidade de não tornar demasiadamente extenso o texto. A exclusão dessas expressões, por outro lado, em nada prejudica a enumeração e explicitação das dimensões espontaneamente surgidas no discurso dos informantes que são relevantes para a análise.

dante, para a formação do cadastro:

“aqui na empresa, por ser uma empresa de grande porte que todo mundo conhece, então, diariamente aqui nós temos uma gama muito grande de candidatos. Há uma média de atendimento de ... dia de segunda-feira vai até cento e vinte pessoas. Quando bota anúncio vai a duzentas. Dia de segunda-feira vai até cento e vinte pessoas sem anúncio. E de 3.<sup>a</sup> a 6.<sup>a</sup>-feira vai numa base de vinte quase ... de vinte a sessenta, vinte seria o mínimo de atendimento, a sessenta candidatos no máximo ... E sendo que a média iria de ... cinqüenta e cinco candidatos por dia ... Eu creio que ... E são variáveis, ... as atividades desses candidatos que aparecem aqui ... Não existe uma supremacia, ... em termos de que aparece mais escriturário, aparece mais servente ... Isso sem colocar anúncio ... porque colocando anúncio, né, é diferente. Sem colocar anúncio, ... o pessoal de escola é que aparece mais. Pessoal sem profissão que vem aqui para negócio de escola. E muitos passam da idade; aproveitam, então, as inscrições. Então, hoje o nosso cadastro vai ser um cadastro rico porque eu estou utilizando um cadastro que existe aqui na empresa que é realmente um cadastro muito bom, muito valioso e eu tenho aproveitado muita gente e isso para a empresa é importantíssimo porque a ... na empresa que tem um cadastro de pessoal, ... realmente, pra ela em termos de custo, de não gastar muito isso é importantíssimo; de minimizar o custo, isto é importante para a empresa. E realmente é o que estou fazendo. Apesar de ser ... constituir ... trabalho ... eu digo um trabalho braçal em termos de

uma dinâmica ... de mexer no arquivo, aí realmente dá um pouco de trabalhadeira mas ... realmente acho que tudo tem que ser na base de esforço e sacrifício, pra se conseguir, isso que realmente nós estamos conseguindo” (responsável pelo setor de recrutamento).

Se há tal abundância de oferta de mão-de-obra para a empresa, há que se dispor já nesse primeiro momento do contato de algum mecanismo de seleção para que só passem a *ficar no cadastro*, os candidatos que a ela possam eventualmente interessar. Há, assim, uma *dinâmica* para que o cadastro se possa transformar em uma das fontes de recrutamento úteis de imediato e das mais minimizadoras dos custos que implica o recrutar mão-de-obra. Sem o que, pode-se correr o risco de demandar pessoas que não preenchem os requisitos exigidos.

“E a dinâmica em si parte do seguinte princípio: todo o pessoal que chega aqui na companhia, no departamento de seleção, ele faz a ficha de inscrição. Depois de ter feito uma ficha de inscrição, que é numa sala separada, ... e aguarda, então, a chamada do recrutador para fazer uma entrevista de triagem, uma entrevista preliminar. Automaticamente, esse recrutador que sou eu, neste caso, que faço a entrevista. A entrevista de triagem que eu fiz, ele fica ou aguardando ... Quer dizer, fica aguardando vaga ... Fica em cadastro, neste caso. Então, ele fica aguardando vaga ou em último caso eu procuro, às vezes, ver alguma coisa correlata com a atividade dele, que isso também para nós é importante. Então, dificilmente aqui ... eu perco um candidato. Só ... em último caso, realmente, que se perde

um candidato aqui. E quando ele fica em cadastro, realmente, ele pode ter certeza de que um dia será chamado. Mas, sempre com uma observação minha que eu digo: olha, você não se prende a nós. A ... porque eu não sei se a oportunidade pode surgir assim que você virar as costas, como também pode demorar um ano, dois anos; pode demorar um mês, três meses, dois meses. Então, automaticamente o elemento já recebe essa orientação. E ... e todos ... saem com uma mensagem de otimismo. Também eu acho que isso é muito importante ... no setor de recrutamento. Porque ... é importante também o cartão de visita a receptividade ao candidato. Isso também é muito importante” (responsável pelo setor de recrutamento).

Apenas quando o cadastro está esgotado ou não atende às necessidades de mais curto prazo de funções para as quais não se apresentam muitos candidatos se recorre a outras fontes de recrutamento: anúncios em jornais ou na revista da própria companhia; comunicações no rádio; cartazes colocados nos lugares em que se dá maior circulação de empregados na própria companhia e em instituições educacionais ou não; comunicação com os próprios empregados e encarregados dos departamentos requisitantes para se saber se realmente não conhecem alguém com os requisitos exigidos. Tal utilização, à qual só se recorre com maior frequência — desde que implique custos mais elevados para o recrutamento — quando se utilizou toda a *saíra* do cadastro, apresenta variações que estão também, por um lado, associadas à quantidade de vagas disponíveis para cada função que se deve de imediato, ou a mais longo prazo, exercer na *parte administrativa* ou na *parte mecânica*, e, por outro, à maior ou menor experiên-

cia e qualificação requerida dos que são, nesse caso, demandados pela companhia. Percebe-se, por outro lado, que há uma racionalidade na utilização das fontes diferenciadas, segundo se destinem os candidatos ao treinamento ou não e, no caso do treinamento em si, pode-se perceber que há variação da fonte de recrutamento de acordo com o tempo necessário para que se consiga colocar o candidato na produção. Assim, em se tratando de funções que requeiram algum conhecimento técnico anterior, adquirido em instituições escolares, a elas se recorre preferencialmente às demais fontes.

“Existem determinadas funções que realmente a empresa, ... acredito eu, deva ter muita dificuldade em recrutar. Eu digo isso porque nós tivemos um problema muito grande aqui, com negócio de eletricitistas, pintores e outras funções mais, motoristas também, em que nós botamos um anúncio no jornal. Que já não tinha a minha *saíra*, que o cadastro não tinha mais. Eu disse: olha, bem agora nós temos que apelar para aí pra fora. Então, oficialmente, nós temos um ponto ... um ponto de recrutamento através de agência e através de jornais, anúncio. A não ser como realmente é, em último caso, assim mesmo dependendo da autorização, vamos dizer assim, do chefe do departamento ou lá da diretoria.” (responsável pelo setor de recrutamento).

Implicando custos elevados a ponto de necessitar autorização, o recrutamento através do anúncio em jornais deve otimizar as despesas com ele efetuadas. Para que isso se assegure, há tanto apropriação do que se conhece serem os hábitos de leitura da mão-de-obra diferencialmente preparada, como a colocação de tipos diversos de anúncio, *aberto* ou *fechado*,

conforme haja dela maior urgência ou de acordo com o número de vagas disponíveis, quer na *mecânica*, na *administração*, quer para pessoal de nível superior.

“As fontes de recrutamento elas são utilizadas de acordo com normalmente com as funções ... Então, a parte mecânica ... é uma fonte de recrutamento que nós utilizamos o jornal *O Dia*. Porque ... porque mecânico que eu digo é isso: mecânico, maçariqueiro, soldador, eletricista. O pessoal, mão-de-obra administrativo e mão-de-obra superior, de nível superior, nós utilizamos o *Jornal do Brasil*, utilizamos *O Globo*. Sendo que existe uma pequena anomalia, nesse caso, que seria o tipo de anúncio fechado ou o anúncio aberto. Isto porque o anúncio aberto às vezes, de acordo com o número de vagas da companhia, realmente às vezes pode trazer transtorno; porque um problema, a gente bota assim: engenheiro, num anúncio fechado; num anúncio aberto, podem aparecer mais de 50 engenheiros e é uma vaga só. Então toma-se o tempo todinho, do recrutador, da recepcionista, tudo isso, uma mão-de-obra terrível. E às vezes o anúncio fechado não satisfaz muito, porque a gente coloca, o elemento não sabe a empresa, então nós temos um tempo ... determinado. Um tempo que nós podemos analisar os currículos e ver se realmente estão em condição de serem chamados. Então, facilito o nosso trabalho. Isso quando a coisa não é de imediato ... Quando é uma coisa para o mês que vem, que nós chamamos

... botamos então o anúncio fechado. Quando é uma coisa imediata, aí nós temos que realmente colocar o anúncio aberto. Coloca-se realmente um anúncio aberto” ... (responsável pelo setor de recrutamento).

Em se tratando ainda de anúncios impressos, outra forma de publicá-los utilizada é o encarte de uma folha impressa na revista editada pela própria companhia. Esta fonte apresenta, porém, com uma outra, a colocação de cartazes, também valendo-se do espaço interno da empresa, uma característica comum: ambas se endereçam à mão-de-obra já empregada, que se encarrega então de fazer a divulgação das vagas existentes<sup>15</sup> e apresenta, segundo um informante, algumas vantagens. Entre elas, uma das que se enfatiza é o fato de se obter com esta forma de recrutamento um grau mais elevado de lealdade por parte do novo empregado.

“Aqui na Empresa nós temos um recrutamento interno através de cartazes. Que eu faço. Faço um cartaz grande, uns três, e boto em cada restaurante ... boto nos restaurantes<sup>16</sup>. E como também existe um jornalzinho nosso, nós colocamos a nossa mão-de-obra disponível, também é uma fonte de recrutamento” (responsável pelo setor de recrutamento).

Esse recrutamento interno visando a amigos e parentes é muito importante. Não só ele é mais barato como o recrutado vai logo dar produção e lealdade à empresa do amigo dele, do parente dele, do conhecido dele” (chefe do departa-

<sup>15</sup> Embora não haja qualquer menção a pedidos de emprego para parente ou conhecido, ou a pedidos de emprego a parentes e conhecidos dos já empregados, pensa-se que no caso de os mesmos se apresentarem não serão totalmente descartados.

<sup>16</sup> Durante a realização do trabalho de campo foi possível verificar que tais cartazes também eram colocados na lanchonete e nos vestiários e banheiros.

mento de desenvolvimento de pessoal).

Não é só do anúncio impresso que se lança mão. Embora seja menos freqüente na companhia em questão, há referência ao anúncio feito pelo rádio, principalmente para os empregados da *parte mecânica*, uma vez mais servindo-se o recrutamento dos conhecimentos adquiridos dos seus hábitos específicos quanto à audiência dos diferentes programas nos vários horários.

“Nós estamos com uma dificuldade muito grande, eu sou obrigado, eu que sinto os problemas todos, sou obrigado a estar atualizado com o mercado de trabalho para poder dialogar lógico. Então foi sugerido, inclusive, ... eu sugeri: ah! nós podemos então colocar ... anúncios no rádio. Parece que sairia barato. Eu já fiz esse recrutamento de anúncio de rádio, como fiz também o de externo. Que eu já viajei muito. E, quando a gente viaja muito assim pelo interior, geralmente existe uma rádio que ela é muito ouvida por esse pessoal. Então nós colocamos ... pela rádio também. Funciona” (responsável pelo setor de recrutamento).

Há um programa da rádio ... de 5:30 às 7:30, que essa classe ... ouve rádio de pilha no transporte para o trabalho. Isso foi bolado por informação de papo. Sempre que se pode, a gente faz uma pesquisa desinteressada, informal” (chefe do departamento de desenvolvimento de pessoal).

Não implicando maiores custos, há o contato com diferentes instituições e outras empresas. Para isso há sempre autorização e os responsáveis pelo treinamento, muitas vezes, se encarregam de estabelecer esses contatos, para a afixação de cartazes. Há,

contudo, nessa divisão de trabalho entre o recrutador e os responsáveis pelo treinamento, uma lógica que necessita ser explicitada. Se o recrutador estabelece os contatos para se recrutar a mão-de-obra que terá oportunidade de ser imediatamente empregada, aos encarregados do treinamento é que se reserva o contato com determinadas instituições educacionais ou não, haja vista a necessidade de se proporcionar a esse contingente um estágio ou uma formação. Como se verá, a diferença entre estágio e formação se relaciona ao tempo necessário para se preparar um profissional, servindo-se então a empresa das instituições de acordo com a minimização do tempo que terão que para isso despendem.

Assim, quanto ao recrutador:

“os meus contatos no momento, que eu tenho poder de estabelecer são os contatos com ... as instituições de ... Banco da Providência, o pessoal do Ministério do Trabalho, agências de emprego, ... algumas escolas profissionalizantes, que às vezes eu mesmo tomo a iniciativa, tomo os contatos como os próprios colegas de empresas. Pedindo, um ou outro, fazendo permutações” ... (responsável pelo setor de recrutamento).

E se esse mesmo recrutador pode discorrer sobre a importância das outras instituições educacionais como fontes de recrutamento e até apontar para que categorias de profissionais sejam contatadas, não é ele o responsável de com elas estabelecer relações, mas sim diretamente os encarregados dos diferentes centros de treinamento. Considerem-se inicialmente os que são recrutados para estágio: além da economia que faz a empresa em termos do tempo indispensável para que determinados empregados adquiram os conhecimentos necessários ao exercício de sua

prática profissional, obtém-se a vantagem de não ser preciso pagar a esses o salário que percebe normalmente um profissional no mercado, vantagem essa vista no discurso do informante como a contrapartida pela preparação maior e a experiência de trabalho que a empresa lhes proporciona.

“A respeito do recrutamento, existem as instituições educacionais em que são ... aproveitados o pessoal do SENAI, que são em termos de convênio, o pessoal de treinamento. São aproveitadas as mãos-de-obra... fresadores, torneiros, mecânicos, são chamados operadores de máquinas operatrizes. Para poder suprir ... as necessidades da empresa, em termos da empresa não lançar mão de ... funcionários aí fora, tendo em vista o mercado. É difícil, mas o treinamento pra mim é um dos fatores importantíssimos: e paralelo com o salário. E, então, também existem as instituições educacionais. Apesar de que essas instituições educacionais ... elas ... é ... eu acredito que ... em termos de objetivos da empresa, para que vai servir ... Em termos de estágio. Eu acho muito válido. Em termos profissionais a ... curto prazo, realmente não podemos esperar nada e, sim, a longo prazo ... Mas é importante, uma fonte de recrutamento muito importante. Porque é uma mão-de-obra que nós vamos preparar ela a longo prazo e teremos fruto a longo prazo. Como também, realmente, a empresa que tem ... um centro de treinamento é também uma escola. Ela dá tudo a ... aquele funcionário ..., e as vezes a empresa não tem condições de prender aquele funcionário. Então perde. Então é um investimento que, realmente, saiu muito caro e a empresa não teve fruto nenhum. Os centros edu-

cacionais ... que são as escolas, também é uma fonte muito boa de recrutamento. Dependendo dos objetivos que a empresa tiver para fazer esse recrutamento na escola. Nesse caso, aqui, a companhia utiliza muito as instituições educacionais para estagiários. Os estagiários vêm para cá, fazem um treinamento, depois, então, são aproveitados como técnicos, auxiliares ... assistentes de produção e depois são até aproveitados como engenheiros. Então, são as oportunidades que as empresas de grande porte lançam. E eu acho uma coisa muito válida. Hoje em dia a pessoa para terminar o curso superior se não estiver trabalhando, para ele conseguir uma posição na empresa é difícil. Porque exige-se experiência e aquilo tudo. Então, desde já, ele já tem. Começa a fazer o estágio e existe aquela viabilidade de ser aproveitado” (responsável pelo setor de recrutamento)

Mas não lhe cabe estabelecer o contato, no caso de o recrutamento se destinar a conseguir estagiários. À pergunta de como se fazem esses contatos, responde:

“... não sabe o que acontece? É porque o pessoal do ... os meus contatos com estas instituições ... vamos dizer assim, escolas, quartéis, ... Não, não sou eu que estabeleço. Não sou eu que estabeleço isso. ... O setor de treinamento ... Porque já é um contato que ... sempre o setor de treinamento, acho, parece que fez não sei ... Então, automaticamente eu só ... às vezes recebo a comunicação: Agora mesmo botamos um anúncio lá, pedindo isso. Se aparecer você dá andamento no processo. Então, automaticamente, não tenho contato” (responsável pelo setor de recrutamento).

Embora não se possa esclarecer, através dos dados possíveis de serem sistematizados a partir dessa entrevista, como se estabelecem os contatos para o recrutamento do contingente a ser treinado pela empresa, há a esta altura a menção ao recrutamento em quartéis, até então não assinalados como fonte de recrutamento, e uma associação direta feita pelo informante de que serve tal contato especificamente aos objetivos desse setor na empresa. Torna-se, portanto, indispensável aprofundar a questão referente a esse recrutamento específico, mediante a realização de entrevista em separado com os responsáveis por ele. Passa-se, assim, a saber que há três centros de treinamento na empresa<sup>17</sup> e que as fontes de recrutamento para cada qual são distintas. Assim, no setor de treinamento para os “departamentos de usinagem” e “montagem de motores” o recrutamento é feito em contato estreito e permanente com o SENAI.

“Era preciso aumentar e ... bem mais, o número de pessoas a serem treinadas. Então nós tivemos que investir bem mais dinheiro, em tempo bem mais curto, ... de uma maneira que fosse a mais eficaz possível. Nosso trabalho dissemos então ... não adianta nós tentarmos pegar alguém do zero e ... ensiná-lo assim em pouco tempo aquilo que ele deveria ... que levaria muito tempo para aprender. Então nós começamos a pegar o pessoal adulto do SENAI e... fazer uma especialização neles, ou seja, eles saíam de lá num período, ou se ligavam... visando, é... visando suprir necessidade de mão-de-obra em determinadas máquinas ... requisitando pessoal dessa faixa é

... da faixa de maior ... que geralmente é muito mais difícil ... para o pessoal maior conseguir emprego, e ... pra nós, se nós fossemos pegar pessoal só menor, nós teríamos que seguir toda uma seqüência ... que existe no SENAI. Isso seria ainda longo, período longo. Voltando em cima do tempo curto, se nós precisávamos ... se nós podemos modificar algum sistema, vamos modificar então. O único sistema que nós poderíamos modificar, então, seria o dos maiores. Por isso que nós investimos direto em cima dos maiores. Que a idéia seria indistintamente maiores e menores. Quem tem menor, aproveitar. Bom, então, durante dois meses esse pessoal passa aqui conosco, numa escolinha à parte, separada. Ele vai fazer ... vai lembrar tudo aquilo que ele aprendeu e vai aprender a funcionar ... como trabalhar em outra maquinaria. Então só pela nossa escolinha aqui também não daria ... Resultado, haveria necessidade de mais gente ... em contato com o SENAI ... nós usamos e abusamos do SENAI ... no bom sentido, ... visto que eles têm uma boa vontade tremenda de ajudar a qualquer um ... então nós solicitamos ao SENAI cursos especiais também para o nosso pessoal. Então um grupo ... nós começamos a fazer assim ... um grupo entra, faz a especialização aqui dentro da companhia, outro grupo entra, faz a especialização no SENAI. É, nós temos atualmente, no momento, 70 ... setenta menores no SENAI. E esses menores eles tem que ... faz parte de uma cota estabelecida pelo governo ... não, ... é ... pelo próprio SENAI, ...

<sup>17</sup> Por motivo de conveniência, tais centros serão daqui em diante denominados A, B e C, correspondendo, respectivamente, à formação e/ou ao treinamento de diferentes categorias de profissionais.

por acordo nós temos que manter essa cota ... Então, são menores que vêm à companhia, se inscrevem, nós enviamos ao SENAI com a carta de recomendação, o SENAI faz um teste nele, se é aprovado ele vai passar por uma sondagem lá ... e dentro dessa fase de sondagem eles vão verificar se realmente ele está ... deve fazer aquilo que ele pediu pra fazer, solicitou para fazer. Se não, ele vai novamente ser enviado ao setor de seleção é ... vai fazer uma reavaliação dele e verificar pra onde ele seria ideal. E isso tudo eles nos avisam, nos comunicam. É ... então o rapaz fez o teste ... fez o teste no SENAI, foi aprovado, foi enviado para sondagem... na sondagem deu OK ... o rapaz serve para aquilo que ele gostaria de fazer ... recebendo o OK ... na sondagem ... ele vai pra escola é ... entra na fase de estudo propriamente da profissão dele. Se ele é ... não tiver concluído ainda o ginásio, estiver estudando, o SENAI tem convênio com isso tudo, sabe. Então ele tem quatro horas para estudar para continuar os estudos dele do lado de fora. O próprio SENAI tem convênio com outras escolas que facilita, ele se desenvolver" ... (responsável pelo planejamento do Centro de Formação B).

Para o Centro de Formação B, portanto, só se recruta no SENAI. Dada a necessidade de se economizar tempo na formação profissional dos operários que trabalham em usinagem e montagem de motores, e exigindo o treinamento proporcionado pela firma o recrutamento de pessoal com algum conhecimento técnico prévio, é a essa instituição que se recorre, pois é ela que o ministra.

A referência aos quartéis só surge, assim, exclusivamente asso-

ciada ao recrutamento para os centros de formação A e C. Neles o treinamento que se dá não requer qualquer conhecimento técnico anterior para que a empresa possa formar os candidatos. É nesse sentido que, por oposição aos recrutados no SENAI denominados *estagiários* ou até mesmo funcionários da firma, os formados pelos dois outros centros são chamados *aprendizes*. Note-se que a categoria *estagiário* também abarca, em outro contexto, os estudantes de engenharia, o que sugere aplicar-se ela somente e desde quando os admitidos para treinamento detenham alguma escolaridade profissional técnica prévia, indispensável para que possam acompanhar o treinamento no curto período de tempo em que o mesmo é proporcionado na companhia.

Se para os centros de formação A e C não se requer um conhecimento profissional anterior para que a formação profissional seja oferecida, a lógica de recrutar os que por eles passarão nos quartéis obedece à necessidade de garantir que apresentem outros pré-requisitos para o seu treinamento. Eles não deixam de ser claramente expostos, por mais de um informante: devem estar habituados à disciplina, desejar receber a formação profissional que oferece a empresa e valorizar estabilidade e segurança.

"Para esse tipo de treinamento nós costumamos então entrar em contato com as unidades militares. Aí a gente encontra rapazes já catequizados pelo espírito de comando e disciplina e isso é o mais importante na adaptação ao trabalho" (chefe do departamento de desenvolvimento de pessoal).

"Bom, o nosso treinamento aqui é um treinamento por objetivo visando atender à necessidade da produção. Nós aqui formamos por ordem, talvez eu me esqueça ... formamos o trans-

portador, formamos o guindasteiro, o montador-acabador, o soldador, o acabador, o canalizador, o desempenador e mais algumas funções. Mas ultimamente o que tem tido mais necessidade mesmo é o soldador.

Vamos retroceder um pouquinho só para ... para explicar como se chega até o (centro). Normalmente ele é recrutado nos quartéis quando vai se aproximando a época de baixa. Nós temos elementos de ligação nos quartéis com a seleção que procura por meio ... de uma programação que eles fazem nos quartéis mostrar que nós temos condição de oferecer emprego àqueles que não têm profissão e eles são quase recrutados, aqui para a (companhia). Então vê-se que ele não tem conhecimento nenhum do que diz respeito a nenhuma profissão. Não sabem nada no que diz respeito a profissão alguma ... Poucos chegam aqui com algum conhecimento. A maior parte ... muitos não trabalhavam na faixa anterior ao exército. Os que trabalhavam, às vezes, eram em supermercados. São funções completamente estranhas (a essa produção daqui). E são homens sem nenhuma experiência de trabalho, é difícil se acostumarem, só ficam aqueles que dão valor à estabilidade e à segurança” (chefe dos centros de formação A e C).

Desse modo, mesmo após a utilização plena de todas as fontes de recrutamento possíveis, ainda há problemas para se contar com a mão-de-obra exatamente qualificada para as atividades diferenciadas que são executadas na companhia. Se o treinamento, a especialização e a formação que proporciona servem, no discurso do responsável pelo recrutamento, como um chamariz para que a mão-de-obra não qualificada ou

até mesmo não especializada a ela se ofereça, depois do treinamento muitos saem por *não se adaptarem*. Já outros podem demitir-se para tentarem receber uma *remuneração algo mais elevada* do que a proporcionada pela firma, ou por vários outros motivos, como *receber o FGTS*. Dá-se, portanto, em grau apreciável, a rotatividade da mão-de-obra.

Mesmo que não sejam utilizadas as práticas de recrutamento ainda passíveis de serem acionadas pela empresa em que se realizou o trabalho de campo, convém voltar aos *termos genéricos* do discurso do responsável pelo recrutamento. Eles apontam para outras fontes de recrutamento às quais, embora só como último recurso, se faz apelo. Mas se o interesse é chegar-se ao maior detalhamento, deve-se mencioná-las.

“E como também ... eu já tive oportunidade de colocar ... de contratar uma kombi dessas de propaganda, que fazem propaganda de vereadores ... o cara sair na rua e falando. Mas acontece que ... a ... esse tipo de recrutamento que é uma experiência que eu tenho ... contratar kombi, vamos pegar papelzinho, escrever, e vamos pela rua entregando, também é uma fonte de recrutamento. Não deixa de ser ... fazer tudo isso. Vamos fazer um aliciamento: faz isso ... Olha, ... isso aí eu digo por minha experiência de outras empresas. Sai anúncio no jornal de domingo, então os recrutadores já ficavam preparados, não é? As empresas tais, tais, tais ... Aí chegava 2.<sup>a</sup> feira de manhã cedo, batia à máquina, rodava no mimeógrafo, saía à cata lá nas filas das empresas entregando papelzinho, o aliciamento. É uma forma, uma coisa ... é falta de ética profissional, de fazer isso, fazer uma coisa que

pode prejudicar às vezes os próprios colegas, mas uma sobrevivência na luta, nessa hora ninguém fica sabendo disso" (responsável pelo setor de recrutamento).

Vê-se, por todas as formas de recrutamento de que se lança mão para disputar no mercado a força de trabalho necessária à produção industrial, que é constante e acirrada a concorrência que entre as empresas se estabelece. Assegurar-se a possibilidade de ter exatamente a mão-de-obra diversificada que se faz indispensável exige, nesse sentido, aprofundar a seleção para que ela se ajuste perfeitamente às condições de trabalho de qualquer empresa. Tenta-se, portanto, mediante uma série de mecanismos, não só desde o início recrutá-la com o emprego de fontes de recrutamento as mais variadas, garantindo-se, assim, uma primeira diversificação, como também selecioná-la de modo a impedir que, por inadaptação à função para a qual se a recruta, se venha a perdê-la, desperdiçando os recursos gastos em obtê-la. De onde a importância de se estabelecerem, com a maior especificidade possível, os requisitos de cada uma das funções que devem ser desempenhadas para levar a bom termo a produção e, conseqüentemente, a exigência de um processo de seleção rigorosamente estabelecido para que se evite a ocorrência da rotatividade e, assim, de correr-se o risco de aumentar a vulnerabilidade da empresa frente a qualquer crise mais séria no mercado de trabalho.

A seleção da mão-de-obra: especificação de alguns requisitos para a admissão.

Tenta-se a partir de agora expor, mediante o acompanhamento das várias etapas do processo de seleção, quais os requisitos levados em consideração pela

empresa para admissão da mão-de-obra em seu quadro de empregados. Não se restringindo à fabricação de um único produto e requerendo até a produção de alguns deles a prévia confecção de vários componentes, é extremamente variada a qualificação profissional de seus trabalhadores diretos. Desse modo, os requisitos técnicos e as habilidades específicas exigidos são extremamente diversificados. Note-se, por outro lado, que há igual necessidade de preencher as vagas criadas pela expansão das atividades da empresa e as abertas no caso de demissões, a pedido, ou não, dos empregados. Leve-se ainda em conta que se deverá prever também empregados para a *área administrativa* e preencher os quadros de chefia nesta e na *área técnica*.

Tendo em vista a imensa variabilidade e diversificação da mão-de-obra, procurou-se a maior especificação possível dos requisitos exigidos para o maior número de funções. Entretanto, cobrir a sua totalidade tornou-se praticamente impossível por duas razões. Até mesmo nos departamentos encarregados da seleção e recrutamento há constantes queixas de que os requisitos não vêm *mastigados* pelos mais variados departamentos da produção, isto é, que em tais departamentos ainda não se chegou a estabelecer detalhadamente o perfil profissiográfico de cada uma das qualificações da mão-de-obra direta neles em atividade. Por outro lado, no período de realização do trabalho de campo, só se teve ocasião de obter, mediante as entrevistas, algum material proporcionado pela empresa e o registro de dados no caderno de campo, a explicitação em detalhe para uma proporção pequena da totalidade das funções exercidas pela mão-de-obra direta. Essa segunda limitação prende-se, evidentemente, à própria formação dos pesquisadores, pois que

desconhecendo inteiramente o que é relevante para o lado técnico de cada ocupação, passam a depender exclusivamente das informações já previamente coletadas e sistematizadas, as quais, como é afirmado pelos próprios empregados da firma, não desceram ainda ao detalhamento considerado ideal. Nesse sentido, pode-se mais uma vez lembrar, mas agora sob um novo ângulo, que os resultados da pesquisa são sempre relativizados pela situação social previamente estruturada em que ela se realiza.

Há, contudo, possibilidade de uma especificação bastante pormenorizada para algumas das funções e se pode perceber igualmente que, à semelhança da diversificação das fontes de recrutamento utilizadas, o processo de seleção apresenta algumas diferenças em se tratando de um ou de outro tipo de mão-de-obra. Assim, a inversão na ordem de realização dos testes ou a necessidade da decisão dá-se com ou sem que o candidato passe pelo treinamento profissional da companhia, por exemplo. Algo já é possível apreender da descrição de ordem mais geral que faz o recrutador das diferentes fases da seleção dos candidatos:

“... a dinâmica em si parte do seguinte princípio: todo pessoal que chega aqui na companhia no departamento de seleção, ele faz a ficha de inscrição. Depois de ter feito a ficha de inscrição, que é numa sala separada, ele passa para uma outra sala separada ... e aguarda, então, a chamada do recrutador para fazer uma entrevista de triagem, uma entrevista preliminar. Automaticamente, esse recrutador que sou eu, neste caso, que faço a entrevista ... eu tenho que dizer, todos ... os fatores ... nos campos ... intelectuais, profissionais ... do candidato. Tendo em vista que

eu procuro assim dissecar o máximo do candidato já que aqui na empresa existem N vagas, para determinadas vagas ... para determinadas funções, e que realmente são funções que, às vezes, nem exigem experiência; exigem... boa formação escolar, boa caligrafia, uma determinada idade, que não more muito ... não more muito longe ... Então ... através ... dessa avaliação, que eu faço entrevista, às vezes, que demora até uma hora ... E, então, está aí, eu faço essa análise e realmente determino qual seria, realmente a função melhor para ele. Isso seria o caso se ele não tivesse nenhuma função ... Tivesse só a escolaridade. Ou ele ficaria ... numa função de acordo com a escolaridade dele ou em último caso ele poderia até se ... de acordo com a imagem, vamos dizer assim, a aparência dele, também é muito importante, ele também poderia, é ... é fazer ... os cursos das escolas que nós temos aqui ... Então, esse pessoal sem experiência, sem qualificação, eles são, automaticamente, é, já cadastrados, já dentro de uma função daquelas que não exigem experiência. Isso através de requisitos que eles pedem escolaridade, boa caligrafia, que não more longe ... E isso ou aquilo e outros pré-requisitos. E ... como também o problema de atitude e comportamento. E eu também faço análise ... do pessoal que já tem experiência, esse pessoal, então, é o pessoal que também já fica cadastrado porque tem experiência ... quando não existe vaga aqui na empresa, depois que eu fiz aquela... a entrevista de triagem ... E ... os candidatos que são ... aproveitados ... aqui na triagem, eles são encaminhados para a entrevista técnica. É a entrevista profissional, neste caso. Ele vai à

entrevista profissional e caso ele seja aprovado na entrevista profissional lá com o engenheiro, ou seja, o chefe ... do ... lá do departamento, o chefe da seção, ele então é devolvido ao setor de seleção para aplicação do teste psicológico. E, passando no teste psicológico, então, aí ele é admitido ... Faz ... manda tratar ... de documentação, faz exame médico, então é admitido na empresa. O pessoal de nível superior ... para alguns casos ... eles geralmente fazem entrevista aqui na empresa comigo. Já outros casos não, eles não fazem entrevista, é o caso de engenheiros, caso de estagiários, casos de técnicos. Geralmente a empresa adota um sistema diferente. E esse pessoal vem, faz a ficha, aquilo tudo, e depois, então, esse pessoal faz a entrevista técnica. É ... eu ... eu acho, não sei ... Nesse ... ponto eu fiz uma crítica construtiva, não faço uma crítica destrutiva ... Porque não é justo que o elemento chegue aqui ... porque ele é isso, vai fazer o exame psicológico. Às vezes não tem nem condições, profissionalmente ... E gasta-se um material excessivo. O elemento profissionalmente não tem condições. Ele é aprovado, ele é reprovado. Então, primeiro ... E essa é a sistemática mais usada, realmente, nas empresas aí fora, em que eu aprendi ... Inclusive, quando eu comecei a trabalhar, a minha empresa que eu trabalhava ... que eu iniciei, já era assim. Então, eu sempre procurei trabalhar assim e a empresa coloca poucas vezes o negócio todo pronto assim, e eu sempre tento dar a minha sugestão, quer dizer. ... Às vezes a pessoa reflete um pouco ... acha ah! realmente, é válido isso, então aceita. Então, meus parabéns, se por acaso eu não ... porque eu sou

um subordinado ... não quer aceitar, fica por isso mesmo. Que eu posso fazer?" (responsável pelo setor de recrutamento).

Percebe-se, alguns dias depois, em contato com os responsáveis pela aplicação dos testes psicológicos, que a sugestão foi aceita, mas não totalmente. Dessa maneira, fazem entrevista técnica, isto é a entrevista profissional ou o teste profissional anteriormente ao teste psicológico, respectivamente os engenheiros e todos os que se pode incluir na categoria do *peçoal com experiência* para os quais há vaga no momento, mas a ordem não foi invertida para todos os que constituem o *peçoal sem experiência*. Nesse caso, o teste psicológico serve antes à seleção destes últimos, na empresa em exame, pois:

“se o candidato já demonstra que ele pode e sabe trabalhar, o teste psicológico quase nunca reprova. Se o candidato não tem experiência e vai para o treinamento daqui ou para a função que não requer conhecimento, às vezes, o teste psicológico pode reprovar. Mas eles ainda ficam dependendo do exame médico, do tratamento de um dente que está com infecção” ... (psicóloga do departamento de desenvolvimento de pessoal)

Nesse caso, o teste psicológico serve à averiguação de atributos de ordem mais geral: a cada nível de escolaridade, aplica-se um teste de inteligência adequado; empregam-se, igualmente, testes de aptidão e de personalidade para o *peçoal sem experiência*. Em se tratando das aptidões, o que se procura é averiguar se o candidato apresenta pelo menos algumas das que se sabe serem requeridas pelas funções que poderá exercer, uma vez que não se trata de teste vocacional. Os testes pretendem, portanto, verificar atri-

butos como: coordenação motora, acuidade visual, facilidade de expressão verbal, habilidade numérica, raciocínio mecânico, raciocínio abstrato, etc... antecipando assim uma previsão do desempenho futuro do *peçoal sem experiência*, e substituindo-se, desta maneira, o teste prático que faz o pessoal com experiência. Durante a realização do teste prático, a posse, pelo candidato, desses atributos, pode ser observada. O que não implica deixar-se de confirmar a presença dos mesmos no momento da posterior aplicação dos testes psicológicos. Assim, o resultado geral obtido pelo candidato nos testes psicológicos só se constitui em dimensão que leva à reprovação no caso dos *sem experiência*, pois que, embora extremamente variada a bateria empregada, no caso dos *com experiência*, preferentemente recrutados para atender à rotatividade, os testes psicológicos não chegam a eliminar...

“às vezes não, como o negócio, às vezes, fica muito apertado a gente deixa e tem muitos que passam e tem outros, não, que a gente aproveita prum outro tipo de oportunidade que surge, que as baterias de teste são totalmente diferentes... sabe que as baterias de teste são diferentes para cada cargo” (responsável pelo setor de recrutamento).

Verificado que difere a ordem em que se aplica o teste psicológico, como também que sua utilização não chega a reprovar todos os candidatos a emprego, chega-se a uma primeira confirmação de que a seleção é diferenciada. Assim, faz-se preciso voltar à primeira etapa e tentar sistematizar o que a *entrevista de triagem* averigua para que o candidato possa passar às demais fases da seleção: ao teste prático, no caso do pessoal *com experiência*; ao treinamento ou à admissão em um cargo

que não requer experiência, no caso do pessoal *sem experiência* quando se trata da mão-de-obra direta para a *área técnica*, ou quando se requer alguém para a *área administrativa*.

Basta lembrar que na entrevista de triagem é preciso *dissecar* cada candidato para que se possa considerar o que durante a sua realização se examina, como requisitos tidos como indispensáveis à obtenção de emprego na companhia. Portanto, é válido que se reproduza o mais extensamente possível a descrição dela feita, mesmo que se corra o risco de incorrer em repetições.

... “Essa entrevista ela é vista ah ... a verificação ... vamos dizer assim, de estabilidade profissional do indivíduo nos empregos anteriores, a gente olha a carteira ... as empresas que ele já tenha trabalhado, a escolaridade, idade, a função natural dele ... o motivo porque ele saiu da outra empresa, ... E ... atitude, comportamento, entra toda parte intelectual, parte psicológica, sociológica, a sócio ... sócio-cultural, a parte sócio-econômica ... Porque eu estou dizendo parte sócio-econômica, veja só, ah ... em termos do elemento residir, do gasto que ele vai ter, aquilo tudo, lógico. Porque ... nós vamos admitir um elemento pra ganhar 5 cruzeiros a hora, ou quatro cruzeiros, e o elemento mora lá ... Tem que pegar às sete horas da manhã aqui. O elemento vai ... vai ser problemático. Ele vai ganhar o que: mil e duzentos cruzeiros e vai gastar muito mais com passagem às vezes, tem que pagar almoço. Quer dizer, não dá ... pra ele comer. Então, ele aqui, pra trabalhar aqui ... tem que trabalhar ... em lugar mais próximo.

Tem uma outra coisa também ... o elemento, às vezes, existe

um pré-requisito que diz: o elemento não pode estudar à noite ... e não pode mesmo. Se o elemento está estudando, ele tem que escolher: oh, ou você trabalha, ou tem que largar teu estudo lá.

É bem complexo mesmo. Eu acho uma ... uma responsabilidade muito grande porque ... pessoal pensa muito que entrevistar, recrutar um elemento é uma coisa fácil. Não, é uma coisa difícil à beça e ... nós temos sempre que mandar o elemento certo pro lugar certo. Evitar que ... máximo o desperdício de tempo lá na entrevista lá, com o gerente lá dentro. Que são os que são superocupados, realmente não podem, vamos dizer assim dar muita atenção, largar tudo para ficar entrevistando ... Então, se ele que tem que dar a palavra final, na parte profissional, que eles conhecem mais do que nós. Que nós sabemos aqui os pré-requisitos, agora o conteúdo profissional, o que ele vai perguntar, vai realmente ... ele é quem tem condições de dizer.

Essas atitudes e comportamento, isso, automaticamente, vai da minha parte ... Porque eu conheço os departamentos em termos de ... o meio ambiente da pessoa ... Sei como é esse problema de relacionamento. Então, automaticamente, o homem do recrutamento também é importante conhecer o ... o ambiente ... lá o meio ambiente e o chefe do departamento" (responsável pelo setor de recrutamento).

A partir desse trecho se pode perceber a variedade de requisitos olhados: estabilidade, experiência anterior, escolaridade, idade, profissão, local de moradia, atitude e comportamento que definem a possibilidade para o candidato adaptar-se a ser aceito no con-

texto social do departamento em que vai trabalhar. Essa possibilidade específica da aceitação no local de trabalho evitando problemas de relacionamento é averiguada, porém, de forma diversa. Se é para a *parte administrativa*, a atitude e o comportamento requeridos assim se configuram:

"porque às vezes a gente olha assim a parte ... principalmente a parte de escritório ... O auxiliar de administração, o comportamento, então, é uma coisa, é um fator primordial, é lógico. Porque se chega uma menina aqui pra negócio de escriturária, ela vem com ginga, vem com isso ... senta de qualquer maneira, e além de falar cheia de coisa, de maneira alguma uma menina dessa não pode trabalhar ... num departamento assim de ... secretária ... Ou lá na tesouraria o que seja ... É por isso que você tem que se precaver em determinadas coisas. Então, se o elemento chega ... aqui ... essa mania e tal, não sei o que, isso e tal, o cara chega às vezes é ... agora hoje em dia com esse negócio ... a moda *hippie*, então, esse negócio está desbancando para ... às vezes, eu fico até com pena, mas o elemento chega com um cabelo até aqui, uma barba até aqui ... Todo aberto aqui ... com um colar ... não dá, acho que o elemento tem que ... tá certo ... ele tá, digamos assim, na fase dele e tudo ... Precisa analisar que ... ele tem que optar por determinadas coisas ... Depois que ele tiver lá dentro, o negócio é diferente ... E inclusive isso realmente eu digo ... influi muito no fator seletivo do candidato, influi mesmo ... influi. Porque o comportamento existe ... o problema de preconceito de cor. Não digo aqui, mas eu digo em geral existe. Porque às vezes a

gente manda determinada pessoa e a gente nota assim de que às vezes a pessoa não ficou devido a isso. Realmente existe, em  $n$  empresas por aí, eu sei que existe. Pra determinados cargos, uma porção de coisas. Eu acho que isso é uma bobagem ... Problema de cor ... O cara não ficou colocado, por que? Por causa de problema de aparência. Porque o pessoal pensa às vezes o problema de aparência ... é problema, sei lá, de boniteza, eu acho que isso, eu acho que aparência em geral pode ser um cara bem apresentado em vestimenta, aquilo tudo, de maneira da pessoa falar ... Lógico, e também como também aparência como ... o elemento ser vistoso ... Também tá incluído isso. É lógico, porque se eles pedem realmente é uma boa aparência, um elemento de destaque, nós temos que elemento assim ... é lógico que não vai dar nem pro elemento não aceitar na cabeça que é uma coisa, né, muito especial pra eles" (responsável pelo setor de recrutamento).

Resumidamente: o comportamento e a atitude avaliados através do gesto, da fala, da maneira de vestir-se, da aparência, desde que "mais refinados", constituem requisitos que habilitam um candidato ao exercício de uma ocupação na *parte administrativa*. Contrariamente, na *parte técnica*, os mesmos elementos utilizados para averiguar a atitude e o comportamento passam a ser considerados pelo seu "menor grau de refinamento". Assim, para os que desejam entrar na companhia pela via do treinamento<sup>18</sup>, a situação é a seguinte quanto ao comporta-

mento, à atitude e à escolaridade exigidos:

"na escola existe não só o nível de instrução como também o problema de aparência, é ... aparência dele em termos de ... fineza dele, como ... um elemento muito bonito, muito educado, não pode. Tem que ter aquela ... aquele corpo físico de, realmente, de um elemento ... de um elemento que está sujeito a trabalho duro, trabalho braçal e ... então, tem que olhar esses aspectos, ... E ... de preferência pessoas que tenham, no máximo, de preferência, até o 1.º ano ginasial, porque sabe que o elemento que vai fazer mecânica, ninguém pode ter muita aspiração. Então, não posso pegar elemento de 1.º grau completo, pessoas de 2.º grau completo pra botar na escola pra fazer isso. São pessoas que não vão se adaptar de maneira alguma. Então, existe ... pré-requisito pra isso. Tem que ver ... eu tenho que analisar aquilo que ... ver a imagem que ele tem ... e inclusive chegar a ele em determinadas alternativas, e mostrar a ele como e porque, pra o elemento sentir. Então eu procuro diante disso tudo, ele não dá para isso, aproveitar em alguma outra coisa. E realmente eu sou bem sucedido, realmente o cara me agradece: "Ah, realmente não ia ... não iria me adaptar". Porque o elemento às vezes nem sabe que que é a coisa. Precisa primário completo. Olha, existe um problema: ... esse pessoal, tem essa provinha, que faz essa provinha, tal lá e coisa, geralmente esse pessoal tem um nível muito baixo, que é prova suficiente pra saber escrever o nome. Uma espécie quase do MOBRAL. Esse

<sup>18</sup> O trecho a seguir se aplica exclusivamente, no que diz respeito à escolaridade, aos que são treinados nos centros de formação A e C, visto que os que estagiam no centro de formação B são recrutados no SENAI, necessariamente.

pessoal, realmente, é um pessoal que se nós aproveitarmos, nós teríamos problemas com o exame psicológico. Realmente, são pessoas que têm uma mente muito atrofiada, não existe um desenvolvimento adequado pra fazer o teste e automaticamente são reprovados. Esse pessoal, então, eu gosto de aproveitar ... apesar de que eu acho que os melhores profissionais são os elementos semi-analfabetos. Isso tendo em vista, vamos dizer assim, que todo soldador, ou o próprio mecânico ... pode analisar, o elemento ganha muito bem, mal sabe assinar o nome, somente, e são grandes profissionais. Carregam aquela escola da vida, aprendem ... fisicamente, através de experiência e tornam-se grandes profissionais. A esses homens a gente também ... inclusive às vezes dá até cursos técnicos ... de aperfeiçoamento, eu concordo. Mas acontece que eles, para freqüentarem a escola de imediato eles teriam problemas, porque eles passariam, vamos dizer assim, período de três meses dependendo de estágio. E são períodos que são eliminatórios. Como também aqui é eliminatório. Então, é bem diferente da empresa que não tem departamento de psicologia ... A gente procura ... o problema é o seguinte: acima desse nível, até o 2.º ano, 3.º ano, dependendo ... porque ... sabe que o ensino aí da zona rural, o ensino aí nos subúrbios é uma coisa muito baixa. O nível de ... de aprendizagem é uma coisa baixíssima, mas é mesmo ... Precisaria descobrir que uma escola da zona sul é muito diferente de que uma escola lá da ... não digo Piedade mas, sei lá, Piedade mesmo, de Ramos, uma escola que ... Realmente são coisas muito mais sofisticadas ... E ... então, tam-

bém me prevaleço nisso, eu vejo ... numa ... escola da zona rural, lá de Campo Grande, se pegar uma aluna de lá com uma aluna de cá, de baixo, a aluna de cá de baixo é muito superior em termos de estrutura ... de habilidade, de caligrafia, da maneira de conversar, de se expressar, tudo isso ... E ... também a idade de dezoito e, no máximo, até vinte e quatro anos" (responsável pelo setor de recrutamento).

Percebe-se, assim, que escolaridade, atitude e comportamento se constituem em verdadeiro divisor de águas no momento da seleção para a admissão na empresa. São, sobretudo, esses requisitos, com as qualificações e especificações dos elementos que permitem avaliá-los, que determinam a viabilidade de vir-se a ocupar uma posição na *área técnica* ou na *área administrativa*. Contudo, sabe-se também que, na *parte mecânica*, há possibilidade de que a admissão não se dê apenas pela via do treinamento, pois há, de um lado, funções para as quais, além de não se requerer experiência, também não se ministra formação; e, por outro, casos em que há demanda urgente de profissionais com experiência. Se esses também não deixam de passar pela entrevista de triagem, verificando-se aí sua atitude, comportamento e escolaridade — que não deve preferencialmente ser superior à do antigo curso primário — deve-se ainda em relação a eles, durante a realização dessa mesma entrevista, verificar se apresentam alguns requisitos de caráter mais propriamente profissional ou técnico, de modo a que possam ser encaminhados para a entrevista profissional posteriormente. Alguns destes requisitos são especificados, levando-se em conta diretamente o trabalho diferenciado que se vai exercer, mas não se deixando de examinar também outras dimen-

sões. No setor de fundição, por exemplo:

“e ... mão-de-obra semiqua-  
lificada ela ... praticamente  
ela não existe aqui na empresa,  
ela não existe realmente ...  
Existe sim uma mão-de-obra  
semiqua-  
lificada que o elemento  
torna-se um profissional na-  
quela mão-de-obra é ... semi-  
qualificada, apesar de ser, às  
vezes, um serviço de servente,  
mas ele é um profissional em  
termos de habilidade em fazer  
aquilo. O exemplo que eu posso  
dizer é um desmoldador. O des-  
moldador ah ... existe a peça  
fundida lá na fundição, então  
com as caixas, ... que aquilo  
é o macho e a fêmea ... da  
peça. Depois que é fundida ...  
que tira a peça fundida, aquela  
caixa tem que ser destruída,  
aquele ... ah, aquela terra.  
Então, eles têm o elemento que  
só faz aquilo. Quer dizer, o cara  
pega experiência no campo.  
Tem que ter uma boa complei-  
ção física, o trabalho é puxado,  
é boa vontade de trabalhar. Mas  
não deixa de ser um profissio-  
nal, ele tem uma oportunidade  
porque se, por acaso, ele vier  
aqui ou pra ali e destruir aquilo,  
vai destruir com tanta rapidez  
quanto aquele cara que já faz  
dois anos que está trabalhando  
ali ... Quer dizer, é uma mão-  
de-obra semiqua-  
lificada e às  
vezes também entra um pouqui-  
nho ... de atenção, porque se,  
por acaso, ele começar, ele co-  
meçar a cavucar de cá, ele pode  
estourar a caixa lá do outro lado  
... Porque o desmoldador é um  
fundidor, mas ele é um fundidor  
que não funde peça e sim faz  
o serviço de desmoldador, de  
tirar a areia do caixote. En-  
tão, ele leva o nome de fundidor,  
mas é um fundidor desmolda-  
dor; e tem realmente o fundidor  
que é aquele que trabalha no  
forno, trabalha com a parte de  
... de forno, ele entende de ...

de fazer a regulagem ... de  
quando o metal tem que ficar  
pronto, até determinada tempe-  
ratura, tudo isso. É um bom  
fundidor. Então, realmente exis-  
te isso nas empresas ...” (res-  
ponsável pelo setor de recruta-  
mento).

Para outras funções há viabili-  
dade de que se aproveite a expe-  
riência anterior de uma outra  
ocupação que, para qualquer leigo,  
parece ser, à primeira vista, total-  
mente afastada da função para a  
qual se aproveita um candidato a  
ser adaptado diretamente no tra-  
balho, desde que haja algum cor-  
relacionamento. Assim, há o caso,  
por exemplo, do isolador:

... “o serviço é correlato,  
também existe ... nós temos  
um serviço aqui que se chama  
de isolador. Esse isolador aqui  
na empresa ele faz serviço de  
... calafetação. Faz vedação  
dos tubos. Do motor ... Faz  
aquela pintura e ele faz a cos-  
tura também ... Então, aí fora  
o estofador que faz lá o *soumier*,  
o sofá, ele pode se adaptar a esse  
tipo de serviço, não em termos  
de calafetagem, mas em termos  
de que ele sabe costurar. Em  
termos de serviços correlatos,  
existem às vezes cargos que têm  
assim ... uma pequena parcela  
de atividade de um outro cargo.  
Aí, então, são diferentes, mas  
pode fazer uma adaptação. Dá  
um pequeno tempo porque ele  
sabe de uma parte, mas não  
sabe da outra. Porque lá na em-  
presa dele, ele tá fazendo é uma  
parte ... da coisa.” (responsá-  
vel pelo setor de recrutamento).

Contudo, as diferenças da sele-  
ção desses atributos entre *pessoal  
com experiência* e *pessoal sem ex-  
periência* só adquirem por inteiro  
o seu sentido quando se examinam  
as diferenças dos requisitos obser-  
vados no decorrer da entrevista  
profissional feita no setor de usu-

nagem. Em primeiro lugar há que ressaltar que quanto ao *peçoal com experiência*, destinado a trabalhar com as diferentes máquinas, a entrevista inclui um teste prático e averiguação de conhecimentos. Para o *peçoal sem experiência* que pode aprender no local de trabalho, muito embora as funções que exercem sejam tidas como muito importantes, faz-se preferencialmente a entrevista, mas esta não deixa de ser, em certo sentido, também um teste para certos requisitos.

No caso dos profissionais com experiência que vão trabalhar diretamente nas máquinas desse setor:

“no caso da usinagem ainda tem uma desvantagem, não adianta só aumentar o número de gente, porque máquina é máquina, acabou. Se é para soldar, se colocar (mais) pessoas aí dentro pode ser que termine até em dois dias; mas no caso de uma peça, para fabricar uma peça, uma peça como essa daqui, só tem aquela máquina, vai ter que ser ali, ... enquanto não terminar não adianta nada ... ela tem uma hora lógica, bem cronometrada, bem certinha para se fazer ... não tem jeito de fugir ...

A idéia principal quando eu faço uma entrevista com um candidato destes, com qualquer um dos candidatos é verificar o seguinte: se ele tem realmente capacidade para pegar o serviço que nós fazemos, visto que é muito específico, ... precisa-se de um candidato que esteja realmente capacitado a atender a uma série de requisitos, por exemplo, ele precisa saber trabalhar perfeitamente com desenho, ... precisa ... não ter problema nenhum, encarar o desenho ... Outro item interessante, também, é parte de medição; é necessário que o can-

didato tenha boa habilidade pra trabalho com instrumentos de medição ... instrumentos de precisão é ... como ... paquímetro, micrômetro ... Depois do desenho e medição ... Essas são as partes mais interessantes, a meu ver, na análise de entrevista, eu verifico ... o que eles estavam acostumados a fazer. De um modo geral, aqueles que fazem o serviço diversificado são os que têm mais probabilidade de serem aproveitados. Isso eu já reparei, eles têm uma gama de conhecimento maior que aquele pessoal que fica fazendo serviço em série, apenas fazendo um tipo de peças ... eles têm ... na hora de fazer qualquer outro tipo de peça, num teste prático, ... eles se apavoram demais, apesar da gente tentar dizer: não tem problema, eu já sei se vai dar pra você fazer o que tem lá na seção, se você precisar um dia inteiro, você tira o dia inteiro ... Isso é apenas uma observação porque o que eu reparei, o que acontece ... não é que tenham criado uma condição, mas apenas devido ao padrão do funcionário novo, a gente procura fazer um teste que enquadre a pessoa dentro de um padrão nosso ... É lógico. Então, desse pessoal que tem um serviço mais diversificado, tem uma maior probabilidade de aproveitamento. O serviço diversificado é o seguinte: alguém trabalhar no serviço de máquina, num torno ou numa fresa, mas essa pessoa trabalha nessa fresa, há muito tempo, mas só faz um ou dois tipos de peças. Então pra ele aquilo já virou maquinal. Faz aquilo maquinalmente. Faz sempre a mesma coisa. E outra pessoa que muda, constantemente está mudando, ou hoje faz um tipo de peça, amanhã faz outro, depois de amanhã faz outro ainda

mais diferente, cada dia modificando a situação, essa pessoa ... cria uma vivência junto com a máquina, ela cria uma certa condição dela com a máquina ... ela vai ter que pesquisar cada minutinho, ela tem que ser mais um bocadinho pra poder desenvolver. Então, realmente ele desenvolve mais. Bom, então, ... na prova prática é mais natural usar peças simples e de própria fabricação normal. Existe um certo número de peças lá que normalmente se utiliza pra teste. São peças que têm assim diversas operações ... não são peças de obra, são, a ... origem delas é serem sucatas. Então, nós trabalhamos com material de sucata ... é dado um desenho pro pessoal desenvolver um certo tipo de operação já no torno. Muitas vezes não é necessário nem que o indivíduo execute aquela parte, não. Porque ... já ajustou, já adiantou, já deu idéia ... já tá sabendo como é que é, porque um operador de máquina até um certo limite, ele controla a máquina, depois a máquina vai sozinha; ele prepara a máquina ... a máquina vai fazer, depois ele vai controlar apenas a execução". (responsável pelo planejamento do centro de formação B).

Quanto às duas funções, para as quais se pode dar treinamento direto no serviço, pois tais funções não exigem prática, seja um conhecimento técnico-profissional prévio à admissão, a explicitação dos requisitos na entrevista profissional permite reintroduzir as dimensões da escolaridade e das aptidões psicológicas e sociais, pois a preparação para o desempenho da função é *menor*. Dessas duas funções se encarregam, no setor de usinagem, o *preparador de obra* e o *armazenador de ferramenta*. Em um pri-

meiro momento, é o fato de necessitarem menor preparação que determina serem as duas funções apresentadas em conjunto:

"Sem treinamento direto ... tem aqueles que nós podemos fazer assim um treinamento rápido no próprio local de trabalho, é o pessoal armazenador de ferramentas.

Por que aí ... no próprio local de trabalho seria é ... ensinado a ele ... quais são os tipos de ferramenta, o que significam aqueles nomes que têm as ferramentas, às vezes estranhos até ... como ver se ela está afiada ou não, se ela deve ser guardada num ... no armário pra ... pra utilização de corte, ou então se ela deve ser enviada direto na afiação. Esse seria ... o que teria a preparação menor ... esse ... esse e mais o grupo de ... controlador. Que atualmente aqui nós damos o nome de preparador; o preparador ... de obra, não é ... seria assim ... ele tem a incumbência de distribuir todo ... todo o serviço pelas máquinas ... de acordo com aquilo que vem especificado nas tabelas. As tabelas que vão pra fabricação já vão determinando o número de horas que deve ser gasto, é ... a quantidade de peças, tudo certinho. Então, de acordo com aquilo, ele vai pegar o material e distribuir pelo pessoal. Ah! E boa caligrafia ... visto que ele vai ter que ... colocar observações nas tabelas e ter boa caligrafia pra que as pessoas que recebem tabelas consigam lê-las ... Um pouco de desenho porque ele vai trabalhar diretamente com desenho, ... ele vai receber a tabela e o desenho ... ele vai ter ... que conseguir ler o desenho pra conseguir descobrir que material ele vai usar ... Senão acaba dando ferro

fundido pra bronze ou qualquer coisa parecida e vai dar um rolo terrível” ... (responsável pelo planejamento do centro de formação B).

No entanto, percebe-se, já a esta altura, que os requisitos estão diretamente associados ao que se faz. Detalhando-se mais ainda, vê-se que há algumas diferenças nas aptidões psicológicas e sociais requeridas. Para o preparador, por exemplo:

“então, eu vou dar uma retrospectivazinha, fazer uma ... explicar rapidamente o que que cada um deles faz e como é que daí a gente vai tirar os pré-requisitos. Acho que é simples ... O preparador ele vai fazer o serviço de controle da oficina. O controle da oficina ele vai fazer da seguinte maneira: ele tem que encaminhar peças para serem fabricadas e tem que recolher as fabricadas e encaminhar para o local de destino. Então, o que ele faria? Ele teria que ter o controle em cima do cronograma e por aquele cronograma, ele já vem especificando as peças que tem que entregar, no prazo que tem que entregar e qual o desenho que tem que utilizar. Então, ele vai ter que saber é ... pegando o desenho ... vai ter que pegar o desenho e verificar ... tem tudo escrito lá certinho, qual o material, quais são as dimensões.

Ele vai precisar apenas isso: saber ver as dimensões e saber ... ler qual é o material. A partir daí ele vai lá pegar o material que chega, no estoque, verificar aquilo se ... encaminhar para fabricação, entregar o desenho junto com a ordem de fabricação, que nós chamamos de tabela, junto com a tabela, pra o encarregado do grupo mandar ... a execução daquele material dentro daquele prazo

estipulado ... E ele fica encarregado também de cobrar após ... de cobrar a peça quando ... estiver ... o prazo já determinado e em seguida encaminharia ela pra onde ela deveria seguir. Bom, aí então os pré-requisitos pra esse preparador, primeiro ele tem que ser uma pessoa assim viva, porque normalmente ... o cronograma de uma obra são diversos detalhes. Então, se ele deixar passar alguns daqueles detalhes, às vezes, uma obra pode ficar sem completar, pode meia dúzia de parafuzinhos ... não haveria nexos nenhuns ... ele tem que estar atento a todos os detalhes de obra. Tem que ser uma pessoa viva. E numa entrevista rápida a gente pode determinar se ele tem vivacidade ou não. Bom. A gente pode considerar aquele indivíduo ... pelo menos era assim que se considerava na produção, como nós escolhíamos os preparadores de máquina. O cara era encaminhado pra lá pra fazer o teste para preparador ... nós conversamos com ele, explicamos qual era o serviço, como era o serviço, e dentro dessa explicação de como era o serviço nós íamos colocando situações pequenas, fazendo perguntas a ele de como ele se sairia nisso ou naquilo ...

“Bom vamos lá. Se você visse aqui no cronograma uma peça, um material que você não sabe qual é, não sabe determinar, como é que você agiria nesse troço, nesse caso”. Bom, evidentemente, se ele não conhece ele vai ter que perguntar a alguém. É, perguntar a alguém, esse alguém qual seria o indicado, a pessoa indicada pra responder seria o encarregado dele, aquele que estivesse responsável por ele. E ... até que seria um tipo assim bem simples, mas determinaria pra ter uma idéia de como ele

tem a visão de organização, hierarquia, tudo isso. Isso começou a utilizar ... isso aí quando começaram a surgir problemas com preparadores novos que tinha lá e eles perguntaram a pessoas diversas ... os que tinham dúvidas perguntaram a pessoas diversas, então o resultado foi um tanto ou quanto desastroso. Todo o material sendo encaminhado pra coisas erradas. Quer dizer, eles não tinham a mínima noção de ... de hierarquia, ou talvez não tivessem ... como se aproximar dos supervisores ... olha, eu não estou sabendo o que que é isso. Às vezes, medo ... É normal a pessoa ter medo quando chega aqui. Quando na realidade ele tava ... ele tava sendo treinado para uma profissão e o ideal seria que ele estivesse plenamente consciente; qualquer dúvida, ele tem que perguntar quem tá acima dele. Quem está incumbido de ensiná-lo ... Porque eles precisam seguir muito ... organização. O preparador, ele precisa essencialmente ser organizado” (responsável pelo planejamento do centro de formação B).

Já quanto ao *armazenador de ferramentas*, são as seguintes as atividades que desempenha e os requisitos considerados no momento da entrevista profissional:

“bom, o armazenador é diferente ... o armazenador de ferramentas é aquele indivíduo que faz o seguinte: ele recebe a ferramenta cega que vem ... da oficina, que devolve a ele cega. Então, ele tem que encaminhar aquela ferramenta para a afiação ... a ferramenta é afiada ... lhe devolvem. Então ele vai colocar dentro do ... armazém de ferramentas, da sala especificamente preparada pra alojar as ferramentas. Essas ferramentas têm que ser limpas antes de

serem guardadas, têm que estar perfeitamente protegidas e têm que ser guardadas numa ordem lógica. E esse mesmo sujeito que trouxe pra ele uma ferramenta cega ele provavelmente pedirá uma ferramenta nova. Uma ferramenta afiada, preparada. Então, ele tem que saber ... conhecer a ferramenta pra poder distinguir que ferramenta é aquela ... saber colhê-la de onde ela deve estar, dentro daquela organização que tem ali ... colhê-la de onde ela está e entregar ao requisitante. E o controle dele maior não fica só nessa parte. Ele vai ter que controlar também a quantidade de ferramentas que tem de certos tipos, por exemplo, se ele vê que ... uma ferramenta especial. Temos apenas cinco dessas ferramentas dentro dessa companhia ... Se ele vê que já tem quatro fora ... quatro fora do estoque e já passou um certo tempo e só tem uma lá no estoque, ele sabe perfeitamente que se houver necessidade de duas ao mesmo tempo não vai haver condição ... ele tem que verificar essas ferramentas, a última pessoa a quem foi entregue, quem foi que requisitou .. cobrar dessa pessoa se já terminou o uso dela, como verificar as condições da ferramenta, se houver necessidade de afiar e colocar novamente no depósito ... ele tem ... vai ter que controlar também esse prazo de afiação. Se há necessidade de uma afiação maior, ou de um prazo menor pra devolver tudo. Porque, realmente isso aqui é assim, se elas têm uma rotatividade muito grande, sala de ferramenta, oficina, sala de ferramenta, oficina ... sempre assim constante. Bom. A idéia principal seria colocar mais ferramentas. ... mas digamos que não se consiga colo-

car mais ferramenta por algum motivo, ele vai ter que controlar bastante esse prazo de ida e vinda dela pra sala de afiação, sala de ferramenta e oficina. Bom. Esse não tem ... Os requisitos dele seriam mais ou menos o mesmo do preparador. Pera aí. Aí vai uma observação. Para a organização ele ainda precisa também ter um grande senso de organização; a vivacidade ... ele pode ser um cara mais calmo. Não necessita ser aquele cara agitado. O armazenador idealmente ... um cara calmo, tranquilo. Ele vai ter que funcionar muito com a cabeça, sem ... aquele detalhe do controlador, do preparador ... Ele vai ter que estar sempre correndo atrás disso, correndo atrás daquilo, verificando isso, verificando aquilo. O armazenador não. Tem que ser um cara mais calmo, mais pacato ... A caligrafia vai precisar também por que ele vai fazer observações nas fichas. Quando uma ferramenta é ... pega na sala então é registrada na ficha daquele funcionário, que ele pegou uma ferramenta X ... A boa caligrafia é só a letra ... a letra ... letra compreensível. Porque se nós formos nos deter, assim, em redigir corretamente e mais no sei que lá, a gente precisava de um nível muito elevado. E realmente a gente não vai pensar porque a educação, questão de educação, de ensino no nosso país tá um bocadinho deficiente. Não há condições ... Porque as observações que eles vão ... que ele vai fazer na ficha é mais o nome da ferramenta; todos os nomes são padronizados. Por mais que ele errasse ele nunca conseguiria colocar um erro que ninguém entendesse." (responsável pelo planejamento do centro de formação B).

Não seria, portanto, descabido concluir que a demanda de mão-de-obra industrial não se limita a considerações de ordem técnica. Se o lado técnico-profissional certamente é examinado, haveria que lembrar que mesmo em uma empresa na qual o processo de produção requer alta qualificação profissional de sua mão-de-obra direta, há possibilidade da existência de funções para as quais não se exige formação técnico-profissional prévia.

Da existência dessas funções, parece não haver qualquer dúvida, após a explicitação feita pelos diferentes informantes de que nos mais variados setores da produção da mesma existem funções desse tipo que não requerem formação profissional prévia. Ora, a existência mesma de tais funções não era esperada, já que o processo de produção que utiliza — processo de produção de unidade por encomenda — requer variações até de um mesmo produto para satisfazer os desejos dos clientes. Nesse tipo de processo de produção, afirma a literatura, sendo impossível estabelecer em toda a sua plenitude a produção em série, exige-se de maneira geral mão-de-obra altamente preparada. Contudo, vê-se que para muitas das funções do processo de produção da empresa estudada, o conhecimento e a prática técnico-profissional, para que se passe à produção, podem ser adquiridos rapidamente (consultar a esse respeito o cronograma e o número de treinados pelos centros de formação A e C da empresa, em anexo).

Por outro lado, é possível perceber que, mesmo em uma empresa onde a escolaridade de ordem geral é requisito para a admissão inclusive dos operários que irão adquirir qualificações técnico-profissionais passíveis de

serem brevemente aprendidas, o nível dos conhecimentos gerais exigidos nem sempre é muito elevado. Assim, basta lembrar os exemplos da boa caligrafia e da declarada preferência, quando se trata de trabalhos mais pesados, por candidatos que não tenham ultrapassado uma escolaridade de apenas quatro anos para melhor se adaptarem ao trabalho<sup>19</sup>.

A verificação de que até mesmo numa grande empresa, cujo processo de produção geralmente requer mão-de-obra qualificada, se prefere para o exercício dos trabalhos mais duros pessoas de baixa escolaridade, não se afasta, aliás, dos resultados já alcançados em uma outra pesquisa mais abrangente do que essa que se limitou ao estudo de uma só firma. Assim:

“Quando observamos os critérios de seleção para ingresso na firma e consideramos, nesse particular, os requisitos de instrução formal, verificamos proporção relativamente elevada dos que não exigem nada em termos de escolarização sistemática, ou exigem apenas “primário incompleto” ... Nota-se que 29,1% de empregadores na indústria ... não fazem exigências ou então limitam-nas ao primário incompleto, ou seja, uma escolaridade inferior ao antigo primário de 4 séries, fato que é tanto mais relevante quando se sabe da imposição legal às firmas, de admissão exclusiva de empregados portadores de certificado de curso primário”<sup>20</sup>.

Essa mesma pesquisa, por outro lado, confirma outro resultado

aqui obtido: a de que há uma dimensão social e não apenas técnica a ser considerada em futuros estudos sobre a demanda de mão-de-obra industrial. Tal dimensão — vista não só através da escolaridade de ordem geral, mas também detalhadamente examinada na atitude e comportamento dos candidatos na entrevista de triagem — não poderia ser tomada como uma idiosincrasia pessoal desse informante particular, pois:

“as entrevistas feitas ... com os empregadores já haviam permitido evidenciar que são essas, realmente, as duas cogitações que mais os preocupam, no tocante à apreciação do empregado: se ele realiza bem o seu trabalho, no sentido do rendimento (atributo operacional) e se procede bem (atributo atitudinal). Essa última dimensão era muito enfatizada pelos empregadores no caso de ocupações de qualificação mais baixa. À lealdade ao empregador, à pontualidade, à prestimosidade, à disposição para o trabalho, eram atribuídos valores maiores que a mera posse de tal ou qual nível de instrução formal”<sup>21</sup>.

Finalmente, quanto ao treinamento técnico-profissional oferecido pelas empresas, pode-se sugerir que tende a ser tão mais proporcionado quanto menores forem os conteúdos de educação geral prévios indispensáveis para o aprendizado de uma função e maiores os riscos de que a falta de um domínio mínimo da capacidade profissional possa vir a causar problemas na *parte mecânica*.

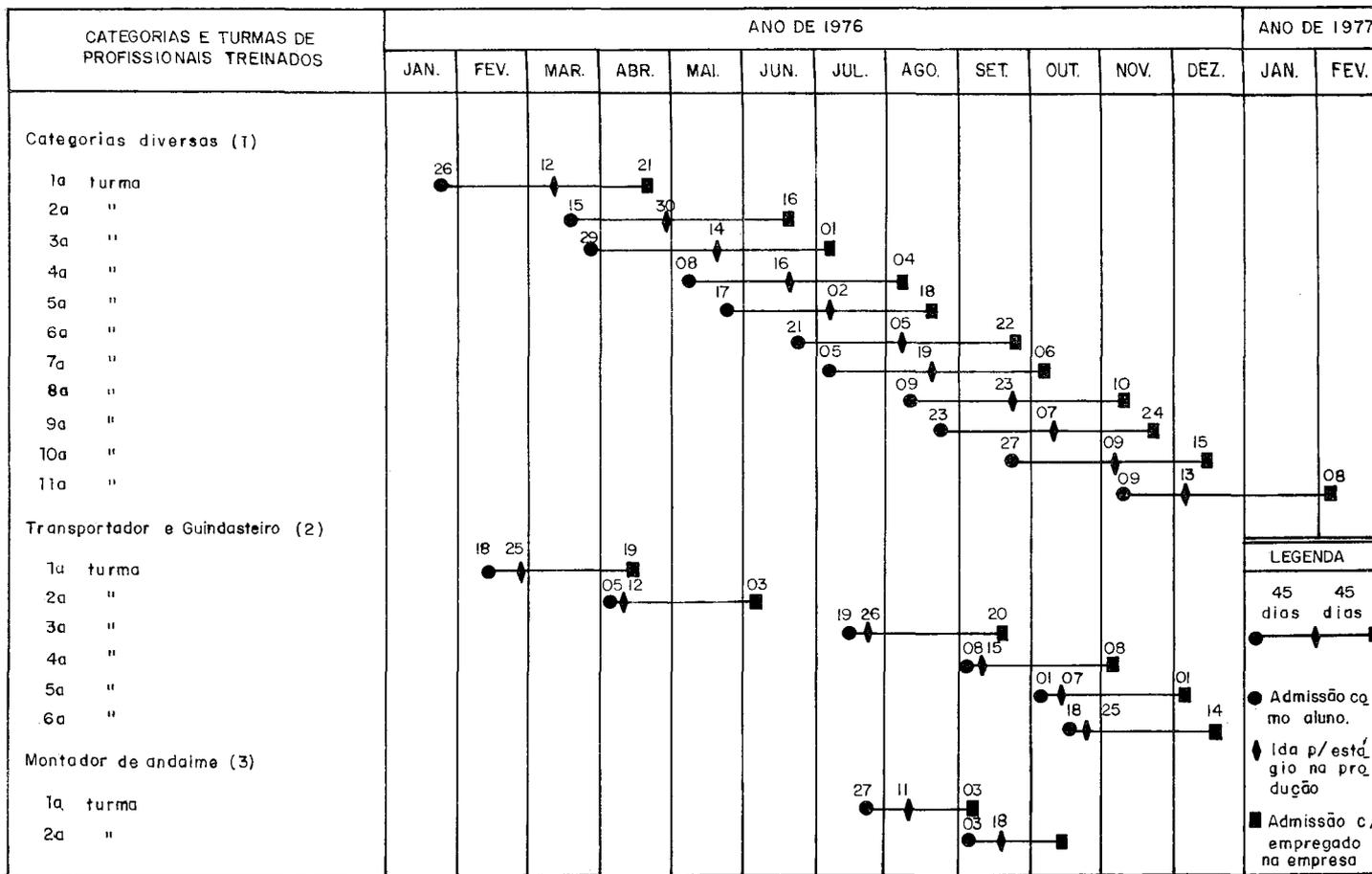
<sup>19</sup> Quando é ultrapassada essa escolaridade procura-se que o candidato a tenha obtido em um estabelecimento de ensino socialmente desprestigiado. Ver trecho de entrevista realizada com responsável pelo setor de recrutamento acima, onde o requisito preferencial passa a ser o vigor físico que apresentam os candidatos, numa previsão de que darão conta do trabalho a ser executado.

<sup>20</sup> Cf. Guidi, Maria Lais Mousinho e Duarte, Sérgio — *op. cit.* p. 21-22.

<sup>21</sup> Id. *ibidem*; p. 20.

TREINAMENTO PROFISSIONAL PROPORCIONADO PELA EMPRESA PARA ALGUMAS CATEGORIAS PROFISSIONAIS  
 CRONOGRAMA DAS TURMAS  
 1976-1977

294



*Carga horária das turmas, alunos admitidos como treinandos, treinados e admitidos como empregados da empresa em algumas categorias profissionais  
1976-1977*

CATEGORIAS E TURMAS DE PROFISSIONAIS TREINADOS	CARGA HORÁRIA (Horas)	ALUNOS			△ ENTRE OS ADMITIDOS COMO TREINANDOS	
		Admitidos como treinandos	Treinados	Admitidos como empregados	Treinados	Empregados
<b>Categorias diversas (1)</b>						
1. <sup>a</sup> turma.....	540	55	49	44	6	11
2. <sup>a</sup> " .....	585	59	54	52	5	7
3. <sup>a</sup> " .....	576	43	41	40	2	3
4. <sup>a</sup> " .....	585	59	53	49	6	10
5. <sup>a</sup> " .....	594	43	40	36	7	7
6. <sup>a</sup> " .....	594	59	53	43	6	16
7. <sup>a</sup> " .....	594	31	28	28	3	3
8. <sup>a</sup> " .....	585	72	62	58	10	14
9. <sup>a</sup> " .....	576	25	21	16	4	9
10. <sup>a</sup> " .....	495	79	67	53	12	26
11. <sup>a</sup> " .....	(4)...	67	...	...	(1) ...	(4) ...
<b>Transportador e Guindasteiro (2)</b>						
1. <sup>a</sup> turma.....	360	10	9	9	1	1
2. <sup>a</sup> " .....	370	14	14	13	0	1
3. <sup>a</sup> " .....	396	5	5	5	0	0
4. <sup>a</sup> " .....	378	11	9	9	2	2
5. <sup>a</sup> " .....	(4)...	10	10	9	0	1
6. <sup>a</sup> " .....	(4)...	12	11	11	1	1
<b>Montador de andaime (3)</b>						
1. <sup>a</sup> turma.....	270	5	(4)...	(4) ...	(4) ...	(4) ...
2. <sup>a</sup> " .....	270	8	(4)...	(4) ...	(4) ...	(4) ...

FONTE: Dados proporcionados pela empresa.

NOTAS: (1) Inclui algumas das categorias de profissionais treinados pelo chamado "Centro de Formação A": acabador, canalizador, chapeador, carvador, montador acabador, marcador cortador, soldador, desempenador, conservador civil, mecânico e riscador.

(2) Transportador e guindasteiro são profissionais treinados pelo chamado "Centro de Formação C".

(3) Montador de andaime é categoria também formada pelo "Centro de Formação A".

(4) Os dados não constavam da folha proporcionada pelo chefe dos "Centros de Formação A e C".