

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA**

Marcia Hespanhol Bernardo

**DISCURSO FLEXÍVEL, TRABALHO DURO:
O CONTRASTE ENTRE O DISCURSO DE GESTÃO
EMPRESARIAL E A VIVÊNCIA DOS TRABALHADORES**

**São Paulo
2006**

MARCIA HESPANHOL BERNARDO

**DISCURSO FLEXÍVEL, TRABALHO DURO:
O CONTRASTE ENTRE O DISCURSO DE GESTÃO
EMPRESARIAL E A VIVÊNCIA DOS TRABALHADORES**

Tese apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Doutor em Psicologia.

Área de concentração: *Psicologia Social e do Trabalho*

Orientadora: *Profª Drª Leny Sato*

São Paulo

2006

**DISCURSO FLEXÍVEL, TRABALHO DURO:
O CONTRASTE ENTRE O DISCURSO DE GESTÃO EMPRESARIAL E A
VIVÊNCIA DOS TRABALHADORES**

MARCIA HESPANHOL BERNARDO

BANCA EXAMINADORA

Tese defendida e aprovada em ____/____/____

AGRADEÇO

Aos trabalhadores e sindicalistas que participaram deste trabalho por terem cedido algumas de suas preciosas horas de descanso, muitas vezes em domingos e feriados, para responder às minhas indagações e por terem feito isso de forma tão gentil e atenciosa.

À Profª Drª Leny Sato, por quem tenho um grande carinho. Sua orientação dedicada e seu olhar perspicaz foram essenciais para a construção desta tese. A convivência no decorrer do meu percurso acadêmico desde o mestrado só reforçou a admiração pela sua competência e pelo seu jeito humano, afetuoso e respeitoso de ser.

À Profª Drª Sylvia Leser de Mello, por, ainda na graduação, ter me possibilitado descobrir e me interessar por uma Psicologia que podia ser 'Social' de fato. E, agora, por ter me brindado com suas sugestões no exame de qualificação, as quais foram de grande valia para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Ricardo Antunes, cujas reflexões foram inspiradoras desta pesquisa, pela atenção e carinho com que sempre respondeu minhas demandas e também pelas excelentes sugestões oferecidas no exame de qualificação.

Aos meus colegas do CRST, pelo apoio durante essa longa jornada, mas principalmente, por terem me possibilitado integrar um grupo de pessoas tão íntegras e comprometidas com a saúde dos trabalhadores. Agradeço especialmente à Andréa, à Vera e ao Sabino, que compartilharam muitas de minhas reflexões e angústias no decorrer desta pesquisa, incentivando-me em momentos fundamentais.

À Marli Tamaru, pela excelente transcrição das entrevistas e também pela simpatia, interesse e dedicação com que realizou esse trabalho.

À Nalva e à Cecília, secretárias do Departamento, pela forma atenciosa e maternal com que tratam todos os alunos. Foi muito bom tê-las na retaguarda.

Ao Carlos, pelo incentivo constante, pela revisão do texto, por ter me ouvido pacientemente e ajudado no processo de elaboração desta pesquisa e, principalmente, por ter partilhado comigo, durante todos esses anos de convivência, importantes reflexões e emoções que vão muito além do âmbito acadêmico.

Aos meus pais, Diva e João, e minha irmã, Cris, pela compreensão em relação a todo o tempo que os deixei de lado durante a elaboração deste trabalho, pela 'torcida' para que tudo desse certo e, sobretudo, pelo amor que sempre me dedicaram.

BERNARDO, M.H. *Discurso flexível, trabalho duro: o contraste entre o discurso de gestão empresarial e a vivência dos trabalhadores*. São Paulo, 2006. 233p. Tese de Doutorado apresentada ao Departamento de Psicologia Social e do Trabalho da Universidade de São Paulo.

RESUMO

Nas últimas décadas, tem-se observado nos meios de comunicação e, sobretudo, na literatura de gestão empresarial, o predomínio de um discurso que afirma a superação do rígido taylorismo-fordismo por um modelo de organização do trabalho mais 'flexível', que também seria mais humanizado. Nota-se que os temas centrais desse discurso – *competência, participação, trabalho em equipe e autonomia* – dizem respeito a aspectos que, historicamente, fizeram parte das reivindicações dos trabalhadores.

Na pesquisa apresentada aqui, esses temas foram utilizados como eixo para a análise comparativa entre tal discurso e a vivência dos trabalhadores em duas montadoras de automóveis que adotam o modelo japonês de produção (ou toyotismo), que tem sido a principal referência para a idéia de flexibilização. Foram realizadas entrevistas abertas (individuais e coletivas) e mantidas conversas informais com trabalhadores e sindicalistas, bem como participação em atividades promovidas pelo sindicato e pesquisa documental.

A análise dos dados obtidos no trabalho de campo permitiu concluir que os temas introduzidos no discurso empresarial em nada têm que ver com humanização e, sim, com a exploração máxima da força de trabalho. As noções de competência, participação, equipe e autonomia servem para justificar a introdução de mecanismos tais como os critérios ideológicos, pessoais e sociais nos processos de seleção e avaliação; individualização das relações de trabalho; utilização da capacidade cognitiva dos trabalhadores em prol da produção e sua maior responsabilização pela qualidade dos produtos. O recurso a tais temas também busca desmobilizar a organização coletiva dos trabalhadores a fim de evitar que façam oposição.

O discurso empresarial assume, assim, o papel de legitimar o poder das empresas, que é mantido, sobretudo, pela ameaça de desemprego e "administrado" (Bihr, 1998) por meio de mecanismos disciplinares típicos do taylorismo e dispositivos de controle mais sofisticados que visam à "modulação" (Deleuze, 1992) dos trabalhadores de modo a conseguir que utilizem sua inteligência e sua criatividade para os interesses da produção.

Concluiu-se que as características do modelo de organização adotado nas empresas focalizadas na pesquisa têm como principais decorrências a ampliação do sofrimento mental e do adoecimento dos trabalhadores. Por outro lado, também se observou que o sindicato adota novas estratégias para combater o discurso e a prática das empresas e que muitos trabalhadores utilizam táticas cotidianas que configuram uma "rede de antidisciplina" (Certeau, 1996) que se contrapõe aos aspectos da organização do trabalho que lhes são desfavoráveis.

Palavras-chave: psicologia social; psicologia do trabalho; organização do trabalho; flexibilização; toyotismo; competência; participação; trabalho em equipe; autonomia, poder, sofrimento no trabalho.

BERNARDO, M.H. *Flexible Discourse, hard work: the contrast between managerial discourse and workers' experience.* São Paulo, 2006. 233p. Thesis submitted to the Department of Social and Work Psychology of Instituto de Psicologia - Universidade de São Paulo for the Doctoral Degree.

ABSTRACT

In recent decades, the prevalence of a discourse which asserts that Taylorism-Fordism was surpassed by a more flexible and humanized work organization model has been observed in the media and in the managerial literature. It has been noted that the main topics of that discourse – competence, work participation, teamwork and autonomy – deal with aspects which historically have been part of workers' claims.

In the research presented here these themes were used as an axis for analyses of workers' experience in two automobile companies that have adopted the Japanese Model (or Toyotism) which of late has been the main reference for the idea of flexibility. In order to reach this objective, open interviews (individual and collective) were done, and informal talks were carried out with workers and trade unionists.

Data analyses obtained allow us to conclude that the topics introduced in the managerial discourse do not deal at all with work humanization but with wider exploitation of the workforce. Notions of competence, participation, teamwork and autonomy are simply justifications to introduce ideological, personal and social criteria in selection and evaluation processes; to promote work individualization relationships; to use the workers' cognitive capacities on behalf of production and to make workers responsible for quality products. The introduction of such topics also serves to demobilize workers' organization in order to avoid any opposition to the companies.

Managerial discourse, therefore, plays the role of legitimizing the power of companies, which is maintained by the threat of unemployment and "managed" (Bihr, 1998) by disciplinary mechanisms typical of Taylorism and more sophisticated control mechanisms that aim to "modulate" (Deleuze, 1992) workers in order to use their intelligence and creativity for production purposes.

The data indicate that the organization model adopted for the companies focused on in this research results primarily in the increase of mental suffering and illness among workers. On the other hand, it was also observed that trade union have adopted new strategies to combat company discourse and practices and many workers use everyday tactics which form a "network of antidiscipline" (Certeau, 1996) against aspects of work organization that are harmful to them.

Key words: social psychology; work psychology; work organization; flexibilization; Toyotism; competence; participation; teamwork; autonomy, power, suffering.

SUMÁRIO

Introdução	1
1. Novos discursos, novos modelos...novas práticas?	7
1.1. O novo espírito do Capitalismo.....	9
1.2. A reestruturação produtiva e seus determinantes.....	11
1.3. A flexibilização da organização da produção e do trabalho.....	13
1.4. O discurso da organização flexível.....	20
2. O trabalho de campo	25
2.1. A proposta metodológica e os caminhos adotados.....	27
2.2. O resultado da prospecção de campo.....	31
2.3. O contato com os trabalhadores das duas montadoras.....	33
2.4. A análise dos dados de campo.....	37
3. As empresas focalizadas na pesquisa	40
3.1. A Assan.....	45
3.2. A Tamaru.....	47
4. Competência: o <i>savoir-être</i> substituindo o <i>savoir-faire</i>	50
4.1. O “modelo de competência”.....	52
4.2. A vivência dos trabalhadores com relação à competência.....	58
4.2.1. A seleção de novos funcionários.....	58
4.2.2. A competência no cotidiano de trabalho.....	67
4.2.3. O conflito de culturas.....	74
5. Participação: discurso de igualdade, vivência de imposição	80
5.1. Visão compartilhada ou visão cooptada?.....	82
5.2. As políticas de ‘igualdade’ adotadas pelas empresas.....	87
5.3. A obrigação de participar.....	95
5.3.1. As sugestões individuais.....	96
5.3.2. Os grupos de melhorias.....	102
5.4. O cerceamento da participação legítima.....	104
6. Equipes de trabalho: busca da ‘visão compartilhada’ e estímulo à competição	110
6.1. As concepções de equipe na literatura de gestão empresarial.....	111
6.2. O trabalho em grupo nas montadoras.....	116
6.2.1. A multifuncionalidade.....	124
6.2.2. Companheirismo <i>versus</i> competição.....	129

7. O discurso da autonomia e a prática de disciplina e de controle simbólico.....	132
7.1. A concepção peculiar de autonomia na organização flexível.....	134
7.1.1. A autonomia vivenciada como ampliação de responsabilidades....	139
7.2. A disciplina e o controle simbólico na organização flexível.....	141
7.2.1. Os mecanismos utilizados na ‘administração’ do poder.....	149
7.2.2. O papel do discurso empresarial na legitimação da dominação.....	153
8. Sofrimento e dor: os aspectos mais destacados na vivência dos trabalhadores.....	158
8.1. O excesso de responsabilidades e a humilhação cotidiana.....	160
8.2. A imposição do ritmo de trabalho.....	167
8.3. O sofrimento e o adoecimento dos trabalhadores.....	175
9. A resistência dos trabalhadores ao poder das empresas.....	186
9.1. Estratégias sindicais para se contrapor ao discurso empresarial.....	189
9.2. Táticas adotadas pelos trabalhadores no cotidiano da Assan.....	194
9.3. As relações entre sindicato, empresa e trabalhadores na Tamaru e na Assan.....	199
Considerações finais.....	208
Obras citadas.....	213

A decorative border consisting of double parallel lines forming a large, open rectangular frame around the central text.

INTRODUÇÃO

“O João tá com depressão. (...) É lógico, pode ser uma doença congênita, como eles [representantes da empresa] falam, mas o dele foi do trabalho!!! Da pressão!!!” (Alexandre)

“Eu agüentava muito! Mas comecei a correr na parte médica porque tava estressado. Não tava agüentando mais! Não agüentava mesmo! (...) Eu tinha medo de ir na enfermaria...” (Rogério)

“...um amigo meu foi promovido (...). Como ele era o responsável pela parte de qualidade, caía tudo em cima dele... Aí, (...) começou a ter problema de levar isso pra casa, de não conseguir dormir, de ficar estressado. Um dia ele chegou a chorar...” (Eduardo)

“Nossa! Aquela pressão que a gente sofre lá dentro é demais, cara. É desumano!” (Daniel)

“É tanta pressão, que, de vez em quando dá crepe em um.” (Gabriel)

“...é um negócio... uma loucura! É um desespero! (Fabiano).

As citações que introduzem esse texto se referem a circunstâncias cotidianas de trabalho e falam de angústia, dor, medo, depressão... Se não fossem contextualizadas, poderiam facilmente ser atribuídas a trabalhadores das fábricas do início do século XX, como aquela descrita no diário de Simone Weil (1996). No entanto, são trechos destacados de entrevistas realizadas nos anos de 2004 e 2005 com pessoas que costumam ser consideradas privilegiadas no mercado de trabalho. Todos os entrevistados eram jovens que, tendo pouca ou nenhuma experiência anterior, foram admitidos em grandes empresas multinacionais em um pólo industrial do interior de São Paulo. Diferentemente da situação precária dos trabalhadores temporários, informais e desempregados que predominam na atualidade, também recebem, em dia, salários superiores à média da região onde moram e ainda contam

com benefícios adicionais, tais como auxílio-alimentação, assistência médica e, em alguns casos, até plano de previdência privada.

Por que, então, suas falas estão longe de expressar satisfação com o trabalho? Se fossem analisadas à luz das concepções dominantes, elas poderiam facilmente ser vistas como casos fortuitos. Grande parte das publicações da área de Administração de Empresas, por exemplo, apresenta o discurso exatamente oposto, apontando a superação do 'rígido' taylorismo-fordismo por modelos de organização mais 'flexíveis', nos quais aspectos como participação, trabalho em equipe e autonomia estariam humanizando o trabalho.

Uma evidência do contraste das citações apresentadas com a visão dominante pôde ser observada no programa "Globo Repórter" que foi ao ar no dia 03 de fevereiro de 2006. O tema do programa era "os novos caminhos do emprego" no Brasil e, entre as reportagens que o compunham, uma descrevia "o novo peão de fábrica", ressaltando as possibilidades de crescimento profissional e pessoal que são oferecidas atualmente por montadoras de automóveis do ABC paulista aos seus empregados. O repórter dizia que as atividades simples e repetitivas encontradas há cinqüenta anos, que podiam ser exercidas até por "lavradores, pedreiros e tecelões", foram substituídas por novas tecnologias que possibilitam um novo status aos trabalhadores. A matéria finalizava com uma afirmação exultante: "Tempos modernos. Tempos que abrem novos caminhos do emprego que os brasileiros vão conquistando".

No entanto, apesar do que dizem os textos especializados em gestão empresarial e do que o programa de televisão mostrou, observamos que relatos como os citados inicialmente não são eventuais, mas, sim, freqüentes entre os usuários do Centro de Referência em Saúde do Trabalhador (CRST) onde exercemos a função de psicóloga¹. A partir do final da década de 1990 e, particularmente, nos últimos anos,

¹ Os Centros de Referência em Saúde do Trabalhador (CRSTs) são unidades de saúde pública ligadas ao Sistema Único de Saúde (SUS), tendo sido implantados por vários municípios e alguns Estados a partir do final da década de 1980. Essas unidades são responsáveis por (1) atividades assistenciais, com o atendimento clínico multiprofissional aos portadores de doenças do trabalho; (2) atividades de educação em saúde voltadas para trabalhadores, população em geral e profissionais de saúde de outras áreas e (3) atividades de vigilância em saúde, que são ações realizadas por profissionais nomeados como autoridades sanitárias, com a atribuição de identificar os riscos para a saúde e segurança dos trabalhadores, exigir mudanças para as situações inadequadas e aplicar sanções para os empregadores (como advertências ou multas), quando as situações de riscos não forem corrigidas.

podemos constatar que, ao invés de uma maior satisfação com a possibilidade de se afirmar como sujeito no processo de produção, os trabalhadores vêm apresentando cada vez mais queixas em relação a fatores relacionados à organização do trabalho.

Esse contraste entre o discurso positivo que passou a dominar os meios de comunicação e a fala negativa de trabalhadores a respeito das características do trabalho na atualidade foi a principal razão que levou à realização da investigação que será apresentada nos capítulos que se seguem. Interessava-nos, sobretudo, compreender como alguns temas que dão sustentação para o discurso da organização 'flexível' são vivenciados no cotidiano de trabalho em grandes indústrias².

Em um levantamento inicial, verificamos a existência de uma ampla bibliografia, sobretudo na área das Ciências Sociais, que discutia criticamente as mudanças no mundo do trabalho e suas conseqüências para a sociedade e para os trabalhadores. Contudo, encontramos poucos textos que abordavam a questão a partir do ponto de vista de quem a vivencia no dia-a-dia e foi essa constatação que motivou o tipo de estudo proposto aqui.

Optamos por realizar uma investigação utilizando o enfoque da Psicologia Social para buscar compreender como as práticas derivadas de modelos de organização do trabalho que afirmam a superação do taylorismo são vivenciadas pelos trabalhadores. Analisando suas próprias falas a respeito do cotidiano de trabalho, pensamos poder colaborar para uma melhor compreensão do "trabalho real" (Daniellou, Laville & Teiger, 1989) nesse tipo de organização e, conseqüentemente, também de aspectos que podem estar relacionados com as queixas de dor e sofrimento apresentadas por muitos deles.

Nesse sentido, podemos dizer que esta investigação não teve como foco as mudanças organizacionais *per se* e nem as razões macro-sociais que as justificam, mas, sim, a vivência dos trabalhadores em relação aos principais aspectos que compõem o modelo de organização em que se afirma ter superado o taylorismo-

² Conforme veremos no Capítulo 2, os modelos de trabalho adotados por grandes indústrias costumam se tornar 'paradigmas' para indústrias de menor porte e para outros setores da economia.

fordismo. A Tese resultante desse trabalho de pesquisa está organizada da seguinte forma:

No primeiro capítulo, realizamos uma revisão bibliográfica referente às razões de ordem mais ampla que levaram à mudança no discurso empresarial e, em certa medida, como veremos, também na sua prática. Trata-se de um texto sucinto que visa apenas fornecer subsídios para a discussão dos temas abordados na pesquisa. Desse modo, o capítulo se inicia com uma breve explanação sobre o contexto social e econômico que deu origem ao atual discurso empresarial a respeito da organização do trabalho e segue com a discussão de alguns aspectos que caracterizam os modelos predominantes, os quais têm como base a busca de 'flexibilidade'.

O Capítulo 2 é dedicado à apresentação do método utilizado nesta investigação. São relatadas as facilidades e dificuldades encontradas no percurso do trabalho de campo, que conduziram ao modelo de pesquisa qualitativa adotado, o qual teve como base a realização de entrevistas abertas individuais e coletivas.

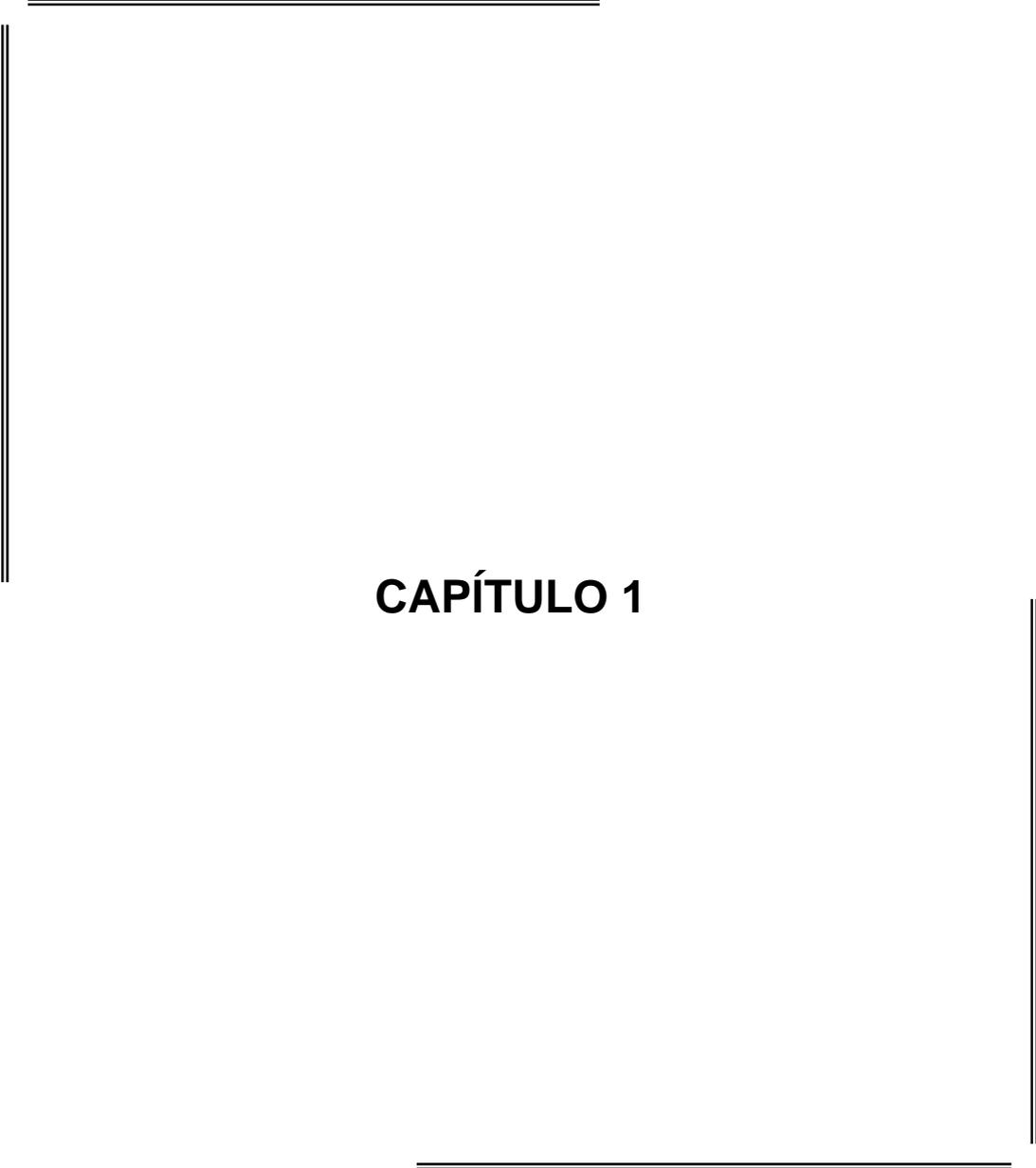
No terceiro capítulo, oferecemos uma breve descrição das empresas nas quais trabalham os sujeitos da pesquisa, focalizando algumas características básicas necessárias para a compreensão das questões discutidas nos capítulos subseqüentes. É importante destacar que os dados apresentados foram obtidos por meio de informações públicas, de documentos e de relatos de trabalhadores e sindicalistas, uma vez que o acesso às empresas não foi viabilizado.

Nos quatro capítulos que então se seguem, são analisados os principais temas que, a nosso ver, dão sustentação para o discurso referente às novas propostas de organização do trabalho que atendem à noção de 'flexibilidade'. São eles: Competência, Participação, Trabalho em Equipe e Autonomia. Nessa análise, buscamos enfatizar as questões que mais se destacaram na fala dos entrevistados, contrapondo-os, quando for o caso, ao discurso gerencial.

Desse modo, no Capítulo 4, dedicado à Competência, são também apresentados os aspectos discriminatórios sentidos pelos trabalhadores e as diferenças culturais observadas por eles. No Capítulo 5, o discurso da Participação é

confrontado com a vivência da 'obrigatoriedade' de participar em atividades que não dizem respeito aos interesses dos trabalhadores e da dificuldade para exercer o direito legalmente constituído de participação na prevenção de doenças do trabalho por meio da CIPA. No Capítulo 6, discutimos as proposições de trabalho em equipe frente à individualização das relações de trabalho. E, no Capítulo 7, buscamos mostrar que, no lugar da Autonomia, os trabalhadores vivenciam um misto de autoritarismo, de disciplina e de busca de controle subjetivo por parte das empresas.

O Capítulo 8 é dedicado à apresentação da vivência de sofrimento e dor decorrentes da sobrecarga de responsabilidades e do ritmo acelerado da produção, que são identificados pelos entrevistados como as principais características do seu trabalho. Finalmente, no Capítulo 9, focalizamos as estratégias sindicais para combater os aspectos negativos do modelo predominante de organização do trabalho e as táticas utilizadas pelos trabalhadores no cotidiano para buscar amenizar as dificuldades encontradas.

A decorative border consisting of four double-line segments forming a large, open square shape. The top and bottom segments are horizontal, while the left and right segments are vertical. The lines are thin and black.

CAPÍTULO 1

NOVOS DISCURSOS, NOVOS MODELOS... NOVAS PRÁTICAS?

Na introdução, apontamos a predominância de um discurso otimista a respeito das características do mundo do trabalho na atualidade. Esse discurso é marcado por uma nova linguagem que visa se contrapor aos ‘antigos’ modelos. Suas principais fontes são revistas e livros voltados para o setor empresarial, mas também pode ser identificado no campo acadêmico, na fala dos ocupantes de cargos de direção nas empresas e dirigentes do setor público, chegando, como vimos, até aos programas de televisão.

Novas expressões, como “empresa que aprende” (*learning organization*) (Senge, 1998) ou “empresa quântica” (Nóbrega, 1999), passam a ser utilizadas em oposição às propostas de estruturas e papéis rígidos que dominaram esse tipo de literatura no decorrer do século XX. A idéia difundida é a de que a empresa moderna possibilita que seus empregados tenham uma inserção mais participativa na organização, deixando de ocupar o lugar de meros executores de tarefas predeterminadas para se tornarem “colaboradores”, de quem se espera opiniões e sugestões. As propostas apresentadas teriam como fundamento o diálogo aberto que, assim, possibilitaria que todos – trabalhadores de chão-de-fábrica, executivos e proprietários de empresas – obtivessem maior satisfação.

A referência a uma mudança radical está presente de forma marcante nas publicações voltadas para a área empresarial e, nesse sentido, Nóbrega (1999) parece ser um exemplo expressivo. O autor faz um paralelo entre o mundo empresarial e a Física, dizendo que, assim como, no âmbito da ciência, a teoria newtoniana foi superada pela teoria quântica, no campo empresarial, a organização rígida de tipo taylorista também está sendo superada por uma organização muito mais complexa e dinâmica – a “empresa quântica” – a qual teria sua maior riqueza nas “relações” entre todos os atores envolvidos.

Cabe indagar, então, que fatores propiciaram que um discurso com tais características se tornasse hegemônico. Dizer que ele é derivado de uma tomada de consciência das classes dirigentes ou da assimilação de uma teoria de administração mais humanista como sugere Chiavenato (1994), um autor da área de gestão empresarial, parece ser uma conclusão precipitada e simplista, uma vez que ele ocorre no âmbito de relações de trabalho capitalistas. Tampouco, seria plausível acreditar que seja uma resposta às históricas reivindicações dos trabalhadores por autonomia e participação – como as comissões de fábricas idealizadas por Gramsci e Bordiga (1973) – visto que tais mudanças estão ocorrendo justamente em um período de desemprego estrutural generalizado, no qual o poder de luta dos assalariados se acha consideravelmente fragilizado.

Neste capítulo, buscaremos respostas a essa indagação em autores que investigam as mudanças no mundo do trabalho a partir de uma perspectiva crítica.

1.1. O novo espírito do capitalismo

Boltanski e Chiapello (1999) defendem a idéia de que a literatura de gestão empresarial exerce um papel normativo e, dessa forma, “se mostra como um dos principais lugares de inscrição do espírito do capitalismo” (p.94). Tomando como referência a noção clássica de Max Weber, mas deixando de lado a controvérsia que envolve a questão do protestantismo, os autores definem o “espírito do capitalismo” como um “conjunto de crenças associadas à ordem capitalista que contribui para

justificar tal ordem e para sustentar, através da legitimação, os modos de ação e as disposições que são coerentes com ela” (p.46). Dizem eles:

Enquanto ideologia dominante, o espírito do capitalismo tem, teoricamente, a capacidade de penetrar em um conjunto de representações mentais próprias de uma época determinada, de infiltrar-se nos discursos políticos e sindicais e de proporcionar representações legítimas e esquemas de pensamento aos jornalistas e investigadores, de tal forma que sua presença é, ao mesmo tempo, difusa e generalizada (Boltanski & Chiapello, 1999, p.94)

Desse modo, a mudança de discurso estaria diretamente vinculada ao surgimento de um “novo espírito do capitalismo”, o terceiro, que teria o papel de legitimar uma nova ordem econômica. Historicamente, segundo os autores, o primeiro espírito do capitalismo teve lugar no fim do século XIX, tendo como “epicentro a pessoa do burguês empreendedor e a descrição dos valores burgueses” (p.54). Sua segunda caracterização encontra o “pleno desenvolvimento entre as décadas de 1930 e 1960 (...) e gira em torno do desenvolvimento – no princípio do século XX – da grande empresa industrial centralizada e burocratizada, fascinada pelo gigantismo” (p.55). Já no seu “terceiro espírito”, o Capitalismo contemporâneo “adquire uma forma globalizada e se serve de novas tecnologias” (p.57).

No entanto, se os autores da área de gestão empresarial fornecem o discurso que dá sustentação para o “terceiro espírito do capitalismo”, a configuração do trabalho nessa nova ordem capitalista é alvo de muitos questionamentos e debates na área de Ciências Sociais. Existem autores conceituados – como Gorz (1987), Méda (1995), Offe (1995) e Rifkin (1995), entre outros – que chegam ao ponto de questionar o papel central do trabalho na sociedade atual, falando em “desaparição do trabalho” (Méda, 1995) ou “fim do emprego” (Rifkin, 1995). Teses que, por sua vez, são criticadas veementemente por outros pesquisadores, como Antunes (1995 e 1999) e Castillo (*apud* Blanch Ribas *et al.*, 2003), os quais afirmam que aqueles que postulam tal teoria não levam em conta a realidade mundial, concentrando-se em países capitalistas de primeiro mundo, sobretudo os europeus.

Esses debates se referem, basicamente, ao nível macro-social. Porém, as mudanças no mundo do trabalho decorrentes da nova ordem capitalista também são

estudadas por uma outra perspectiva, que focaliza menos os aspectos sociais amplos e mais as questões especificamente relacionadas às alterações dos modos de produção, seja em relação aos aspectos internos das empresas (organização da produção e do trabalho) seja na relação entre empresas (cadeias produtivas). O foco destes trabalhos está naquilo que costuma ser chamado de “reestruturação produtiva” e, como exemplos, podemos citar Coriat (1994), Gitahy (2000), Hirata (1993), Kern e Schumann (1988), Piore e Sabel (1984), Salerno (1991) e Wood (1989).

Como o objetivo desta pesquisa não é uma compreensão macro-social das transformações no mundo do trabalho, vamos nos ater, a seguir, mais especificamente aos aspectos relacionados à reestruturação produtiva que dizem respeito à organização dos processos de trabalho dentro das empresas. No entanto, não podemos nos furtar a recorrer às referências do contexto social e econômico que propiciaram a emergência dessas ‘novas’ propostas.

1.2. A reestruturação produtiva e seus determinantes

De uma maneira geral, os principais fatores alegados para a recente reestruturação da produção são os mesmos que Boltanski e Chiapello (1999) apontam como as principais características do novo espírito do capitalismo. São eles, (1) a incorporação de novas tecnologias nos processos produtivos, propiciada pelo desenvolvimento da microeletrônica nas últimas décadas, e (2) as transformações nas relações comerciais no mundo ‘globalizado’.

No primeiro caso, o argumento é que equipamentos mais sofisticados teriam ampliado substancialmente a capacidade de produção das empresas, seja no aspecto quantitativo, seja no qualitativo (possibilitando, por exemplo, a fabricação de uma gama maior de produtos). Em relação ao trabalho propriamente dito, novos equipamentos estariam substituindo muitos postos de trabalho típicos do taylorismo-fordismo e as tecnologias, principalmente aquelas fundamentadas na microeletrônica, estariam exigindo trabalhadores com um nível maior de “competência” para controlar processos e assumir responsabilidades (Zarifian, 1996b).

Entretanto, Freyssenet (1990) nos lembra que “a técnica não é aquela esfera isenta de qualquer determinação social, mas, como tudo que acontece na sociedade, é um produto social...” (p.112) e, nesse sentido, Guimarães (2005) afirma que a automação microeletrônica está intrinsecamente relacionada ao contexto da sociedade e aos determinantes organizacionais, sendo, então, apenas uma consequência destes e não uma causa em si. Desse modo, pode-se concluir que o aspecto tecnológico é determinado pelo contexto social e econômico, o qual, na atualidade, tem a globalização de caráter neoliberal como sua principal característica.

O que se pode dizer, então, a respeito da determinação da globalização sobre a reestruturação produtiva? Já é sabido que a maior parte do século XX se caracterizou pela produção de bens de consumo em grande escala, o que foi possível graças à ampla difusão do modelo taylorista-fordista. Tal modelo de organização atendia às necessidades de grande parte dos setores produtivos naquele período, os quais, de uma maneira geral, apresentavam uma demanda para seus produtos em franca expansão. No entanto, desde meados da década de 1970, sobretudo em alguns ramos, esse tipo de produção já não tem respondido adequadamente aos imperativos das empresas. Antunes (1999) afirma que essa situação se deve a uma crise que o capitalismo começou a enfrentar nas últimas décadas. Segundo ele, os traços mais evidentes desse “quadro crítico”, particularmente no que se refere aos países do primeiro mundo, foram:

- 1) queda da taxa de lucro, dada, dentre outros elementos causais, pelo aumento do preço da força de trabalho, conquistado durante o período pós-45 e pela intensificação das lutas sociais dos anos 60, que objetivaram o controle social da produção (...);
- 2) o esgotamento do padrão de acumulação taylorista/fordista de produção (...), dado pela incapacidade de responder à retração de consumo que se acentuava (...);
- 3) hipertrofia da esfera financeira, que ganhava relativa autonomia frente aos capitais produtivos (...);
- 4) a maior concentração de capitais graças às fusões entre as empresas monopolistas e oligopolistas;
- 5) a crise do *welfare state* ou do “estado do bem-estar social” e seus mecanismos de funcionamento, acarretando a crise fiscal do Estado capitalista

e a necessidade de retração dos gastos públicos e sua transferência para o capital privado;

6) incremento acentuado das privatizações, tendência generalizada às desregulamentações e à flexibilização do processo produtivo, dos mercados e da força de trabalho (p.29-30).

Tal quadro fez com que as grandes empresas buscassem novos mercados para seus produtos, tornando a competição comercial no nível internacional extremamente acirrada e aumentando a exigência por qualidade e variedade ao invés dos produtos padronizados fabricados em série e em grande escala (característica do taylorismo-fordismo). Este fato obrigou o capitalismo a se reorganizar, fazendo com que empresas de diversos setores tivessem de buscar modos de produção capazes de gerar uma gama maior de produtos, em quantidades menores e com suficiente rapidez para atender às necessidades dos consumidores na medida da sua demanda.

Muitas pequenas empresas não têm sobrevivido a esse processo e outras se tornaram extremamente dependentes das grandes multinacionais que dominam muitos setores produtivos, como é o caso da relação das montadoras de automóveis com os fornecedores da sua cadeia produtiva (Gitahy & Bresciani, 1998). Também houve uma grande expansão das empresas prestadoras de serviços, que estão, gradativamente, se tornando as maiores empregadoras mundiais, superando substancialmente setores industriais conhecidos por contratar um grande número de trabalhadores, como o automobilístico (Antunes, 2005; Silver, 2005).

Tais mudanças no contexto mais amplo têm conseqüências diretas sobre as formas de organização do trabalho dentro das empresas. Assim, a garantia de um lugar no mercado passa a ser associada diretamente à idéia de 'flexibilidade'.

1.3. A flexibilização da organização da produção e do trabalho

Salerno (s/d, p.3) afirma que é possível categorizar quatro níveis de mudanças relacionados à reestruturação produtiva: a relação entre empresas; a organização geral da empresa; a organização da produção e a organização do trabalho propriamente dito. E, ainda, segundo o mesmo autor,

“Uma boa parte da discussão e dos embates teóricos relativos à reestruturação produtiva, à emergência de um novo paradigma de organização industrial e de trabalho, à automação microeletrônica, às mudanças nos locais de trabalho, no mercado de trabalho e mesmo na regulamentação trabalhista e nas relações de trabalho de uma forma geral são balizados pela noção de *flexibilidade*” (p.3).

A flexibilidade tornou-se, assim, a principal característica dessa fase de reestruturação produtiva. Trata-se de uma noção polissêmica, que pode referir-se a diversos aspectos de uma empresa, desde estratégias de mercado até a gestão de pessoal (Salerno, 1991; Zilbovicius, 1999). Por isso, nas últimas décadas, tem sido comum ouvirem-se expressões tais como ‘organização flexível’, ‘especialização flexível’, ‘sistema flexível’...

Segundo Blanch-Ribas *et al.* (2003), na atualidade, já existe um pressuposto assumido pelo senso comum e por autores da área de gestão empresarial de que “a flexibilização é uma espécie de estágio evolutivo da natureza das organizações produtivas (como a adolescência no ciclo vital dos seres humanos), ao qual não cabe fazer mais nada além de dar-lhe as boas-vindas e encaminhá-lo positivamente” (p.84). Entretanto, referindo-se a Sayer e Walker (1992), os autores também lembram que a utilização desse vocábulo não necessariamente diz respeito à existência de uma flexibilidade em “estado puro” e pode acontecer que “práticas inflexíveis recebam o rótulo de flexíveis e vice-versa”. Assim,

Em qualquer caso, deve-se reconhecer que a indústria capitalista sempre combinou flexibilidades e inflexibilidades. O que pode estar surgindo agora são novas mudanças em cada uma delas mais do que uma tendência a uma maior flexibilidade. A rigor, a produção em massa e a produção flexível nem sequer necessitam ser consideradas como alternativas uma à outra. O que se precisa não é, então, uma atenção obsessiva à flexibilidade, mas, sim, uma consciência mais ampla das novas formas de divisão do trabalho e dos novos métodos para organizar essas divisões (Sayer & Walker, 1992, *apud* Blanch-Ribas *et al.*, 2003, p.85).

Considerando, então, essa ressalva, observamos que, apesar de existirem outras experiências denominadas como ‘flexíveis’, o chamado ‘modelo japonês’ é aquele que recebe maior destaque (Antunes, 1995; Coriat, 1993; Hirata, 1993;

Salerno, 2000). De acordo com Zilbovicius (1999), o pressuposto básico da idéia de flexibilidade adotada pelas empresas atualmente é que ela é tanto maior quanto mais se afasta do modelo taylorista-fordista e mais se aproxima do modelo japonês (também conhecido como Toyotismo ou Ohnoismo).

Este modelo foi assim denominado por ter surgido nas fábricas da Toyota no Japão no período pós-guerra³. Depois que esta empresa conquistou o mercado automobilístico americano na década de 1980, vendendo mais automóveis do que a General Motors e a Ford, as empresas ocidentais voltaram sua atenção para os princípios da organização da produção descritos por Ohno, tentando aplicá-los nas suas fábricas. Desse modo, apesar de sua origem nipônica, o Toyotismo costuma ser apontado como o sucessor do taylorismo-fordismo também no mundo ocidental, sendo freqüentemente colocado como o símbolo da modernidade na produção industrial⁴.

Ferro (1990) faz uma apresentação detalhada de cada um dos aspectos que compõem o Toyotismo, mas Antunes (1995) nos oferece uma síntese que é bastante adequada para a compreensão dos principais traços constitutivos desse modelo de produção:

Ao contrário do *fordismo*, a produção sob o *toyotismo* é voltada e conduzida diretamente pela demanda. A produção é variada, diversificada e pronta para suprir o consumo. É este quem determina o que será produzido, e não o contrário, como se procede na produção *em série* e *de massa* do *fordismo*. Desse modo, a produção sustenta-se na existência de estoque mínimo. O melhor aproveitamento possível do tempo de produção (incluindo-se também o transporte, o controle de qualidade e o estoque), é garantido pelo *just in time*. (...) O *kanban*, placas que são utilizadas para a reposição de peças, é fundamental, à medida que se inverte o processo: é do final, após a venda, que se inicia a reposição de estoques...(p.26).

³ Taiichi Ohno foi o engenheiro responsável pela organização da produção na Toyota desde a década de 1940. Em 1988, publicou um livro (ver Ohno, 1997), no qual se propôs a apresentar as técnicas de produção utilizadas por ele e as razões para a sua aplicação. A idéia de um 'modelo japonês' surgiu posteriormente no ocidente (Zilbovicius, 1999).

⁴ Womack, Jones e Roos, no livro *The machine that changed the World*, publicado em 1990, sistematizaram as técnicas da Toyota juntamente com outras experiências japonesas e denominaram esse conjunto de técnicas como "*Lean Production*" (produção enxuta). Segundo os autores, somente as empresas que adotassem essas técnicas teriam condições de sobreviver. Este livro tornou-se um *best seller*.

Como se pode observar nesta descrição sucinta, o Toyotismo parece ser, essencialmente, um modelo de organização da produção. No entanto, de acordo com Veltz e Zarifian (1993), para funcionar, ele deve “articular intimamente as dimensões técnicas, sociais e econômicas do universo de produção” (p.05). Assim, tal qual ocorreu no modelo taylorista-fordista, o funcionamento do modelo japonês também prevê mudanças na organização e nas relações de trabalho. E estes aspectos são aqueles que nos interessam particularmente, pois uma empresa ‘flexível’ pressupõe uma conseqüente ‘flexibilização’ da força de trabalho.

Na concepção do modelo japonês, os trabalhadores deixam de ser ‘especializados’ – no sentido taylorista do termo, ou seja, capacitado para realizar uma única tarefa simples – para se tornarem ‘multifuncionais’ (Coriat, 1994), o que significa que devem ser capazes de exercer uma multiplicidade de tarefas. A organização gerencial, que no modelo taylorista era extremamente verticalizada, também é modificada, horizontalizando-se sensivelmente, com a eliminação de diversos níveis hierárquicos intermediários e com delegação de responsabilidades para os trabalhadores da base. Surgem espaços nos quais os trabalhadores devem opinar e dar sugestões relativas à produção, entre os quais, se destacam os chamados Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), que, talvez, seja o aspecto do modelo japonês mais difundido no mundo ocidental. O trabalho em grupo também passa a ser incorporado (Marx, 1998).

Antes de prosseguir, contudo, é importante explicitar que, se as propostas japonesas referentes às técnicas de produção e organização do trabalho foram as mais difundidas nas últimas décadas, não podemos dizer que exista, de fato, um modelo único que esteja substituindo o modelo clássico e, tampouco, pode-se falar em práticas homogêneas. Zilbovicius (1999) observa que existe uma grande distância entre os modelos descritos nos livros e a prática das empresas e essa “distinção entre modelos e práticas é fundamental para a efetiva compreensão dos processos de mudança e de seus desdobramentos” (p.21). Segundo o autor, um modelo é algo que serve apenas como “paradigma e referência que orienta o trabalho de projeto e o cotidiano do controle do processo de produção” (p.25). Ele pode, então, ser descrito como uma “representação articulada do real e referência positiva a ser atingida” (p.26),

mas não como algo que, necessariamente, se concretiza de forma completa na prática.

Essa ponderação pode ser observada em relação ao modelo japonês. Mesmo sendo uma das principais referências de organização da produção e do trabalho nos tempos atuais, o que mais se tem observado na prática desde a década de 1980 é a adoção de partes do modelo por empresas ocidentais, que se mesclam com linhas de montagem organizadas à maneira fordista clássica (Fleury & Fischer, 1987). Mesmo os grandes grupos japoneses raramente adotaram todos os aspectos das propostas de Ohno em suas empresas fora do Japão. Esse fato é especialmente destacado em relação ao emprego vitalício, que, sendo uma das bases que deram sustentação para o modelo da Toyota no Japão, não foi adotado nem por empresas japonesas que se fixaram em países ocidentais nem por empresas ocidentais que copiaram o modelo toyotista. Para alguns autores, como Silver (2005), essa é uma das principais razões que impediram que se repetisse, no exterior, o sucesso do modelo japonês em relação ao envolvimento dos trabalhadores com a empresa.

Existem, ainda, outras propostas que, mesmo com uma repercussão menos expressiva do que o modelo japonês, têm tido influência sobre as formas de organização da produção e do trabalho. Entre elas, podemos destacar o Sistema Sociotécnico, criado na Inglaterra nos anos 1950, que teve uma grande difusão nos países escandinavos a partir da década seguinte. Foi assim denominado por se apresentar como uma alternativa que visava integrar os dois sistemas que, até então, só tinham sido abordados separadamente: o sistema técnico, foco do taylorismo, e o sistema social, alvo da Escola de Relações Humanas⁵. Essa integração se daria de forma dinâmica, com as relações entre o social e o técnico sendo continuamente repensadas (Murray, 1970).

⁵ A chamada Escola de Relações Humanas surgiu nos Estados Unidos na década de 1920. Em uma perspectiva aparentemente oposta à 'organização científica' taylorista – que se concentrava nos aspectos técnicos do trabalho – ela focalizava as relações interpessoais e intergrupais, através de atividades realizadas fora das situações específicas de trabalho com o objetivo de aumentar a motivação dos empregados para a produção. Contudo, dentre os vários modelos de atuação que nela se incluíam, nenhum visava interferir, de fato, no conteúdo e na organização do trabalho, que eram vistos como sem importância ou, simplesmente, não passíveis de modificação (Huczynski, 1993; Murray, 1970).

As propostas da Escola Sociotécnica estiveram no centro da chamada Democracia Industrial, que ocorreu na Noruega nos anos 60, na qual se previa um nível elevado de participação dos trabalhadores (inclusive na administração das empresas) e de autonomia para os grupos de trabalho (Sato, 1997)⁶. Em relação à atualidade, é interessante observar que a expressão “grupo semi-autônomo”, que tem sido bastante utilizada em discursos empresariais referentes a novos modelos de organização do trabalho, teve sua origem na proposta sociotécnica (Marx, 1998).

Devemos destacar também que a adoção do taylorismo-fordismo, do modelo japonês ou de outro modelo de produção, como o sociotécnico, não se deve apenas à opção gerencial. Ela está relacionada às características dos diferentes ramos produtivos. No setor petroquímico, por exemplo, as propostas tayloristas-fordistas nunca tiveram força tendo em vista as peculiaridades deste tipo de produção, no qual o papel fundamental do trabalhador é o de controlador do processo (Bernardo, 2001; Linhart & Linhat, 1998). Já em outros setores industriais, como o automobilístico, as práticas baseadas no modelo taylorista-fordista foram hegemônicas durante a maior parte do século XX, mas, nas últimas décadas, têm dado sinais evidentes de esgotamento, sendo substituídas pelo toyotismo (Antunes, 1999). No setor de serviços, por sua vez, a organização nos moldes tayloristas vem crescendo substancialmente e pode ser considerada uma inovação (Gollac e Volkoff, 1996), como, por exemplo, na área de telemarketing (Salerno, 2001; Sznelwar & Zidan, 2000).

Uma outra característica das novas formas de produção é a crescente contratação de mão-de-obra terceirizada para a realização das mais diversas atividades dentro das empresas, que vão desde os serviços de limpeza e vigilância até tarefas relacionadas à produção. Esse fato implica que, em um mesmo local de trabalho, convivam trabalhadores altamente qualificados, contratados diretamente pela empresa, com bons salários e benefícios, e trabalhadores terceirizados que são

⁶ É importante que se diga que a iniciativa da inserção desse modelo nas fábricas de países como a Suécia e a Noruega naquele período ocorreu em um contexto sócio-político – o auge do regime social-democrata – bastante diferente do contexto ‘globalizado’ atual, que se somou às “reivindicações dos trabalhadores para influírem mais no local de trabalho e a dificuldade em recrutar operários, uma vez que o nível de escolaridade e de aspiração dos jovens os levavam a preferir trabalho em escritórios” (Sato, 1997, p.17).

submetidos a contratos de trabalho extremamente precários, com baixos salários e grande instabilidade no emprego⁷.

Em resumo, podemos dizer que, mesmo havendo uma predominância do modelo japonês como padrão a ser seguido, o que se vê na atualidade é uma variedade de formas de organização da produção e, conseqüentemente, de organização do trabalho, que podem misturar elementos de diferentes modelos, inclusive do taylorismo-fordismo. No entanto, a busca de maior 'flexibilidade' para atender às imposições do 'mercado' é uma meta compartilhada por empresas de diferentes portes e ramos produtivos.

Esses fatos têm motivado inúmeros debates sobre a denominação mais adequada para caracterizar o mundo do trabalho no momento atual. Alguns insistem na superação do taylorismo-fordismo por novos modelos produtivos e falam em "pós-fordismo". Outros, como afirma Salerno (2001), "acham que os princípios do fordismo permanecem dominantes, apesar das mutações que têm afetado os modelos industriais. Falam, então, de neofordismo" (p.70). Aqui, adotamos a expressão 'era da flexibilização', que, a nosso ver, sintetiza o desejo de mudança na direção de um modelo ideal que parece estar presente de forma genérica no discurso empresarial. Também denominaremos como 'organizações flexíveis' as empresas que adotam um modelo de organização do trabalho fundamentado nos ideais de flexibilização discutidos neste capítulo, sem esquecer, contudo, que, na prática, o imperativo da flexibilidade pode traduzir-se, apenas, em novas formas de rigidez (Gollac & Volkoff, 1996, p.64).

1.4. O discurso da organização flexível

A contextualização apresentada anteriormente indica que as mudanças na organização do trabalho estão diretamente relacionadas às necessidades trazidas pela nova configuração do Capitalismo. Nesse sentido, conforme sintetiza Spink (1994), o argumento para as novas concepções de organização do trabalho no Ocidente

⁷ Marcelino (2004) analisa as implicações desse tipo de relação em uma indústria automobilística japonesa instalada no Brasil.

(particularmente, nos EUA) se constitui “a partir do cruzamento do Desenvolvimento Organizacional com a Engenharia de Qualidade e tem a clara função de ser uma resposta ideológica local ao desafio do ‘modelo’ japonês” (p.115) ou, poderíamos dizer, ao desafio dos ‘modelos flexíveis’.

Não encontramos estatísticas a respeito do número de empresas brasileiras que vêm realizando mudanças na organização do trabalho, mas na França, onde esse tipo de pesquisa é comum, já em 1996, Coutrot constatava que “61% dos estabelecimentos declararam ter adotado pelo menos um tipo de inovação organizacional e 20% disseram ter adotado três ou mais inovações” (*apud* Boltanski & Chiapello, 1999, p.295). Alguns autores também destacam a introdução de mecanismos ditos ‘flexíveis’ em organizações tayloristas, tais como as entrevistas individuais de avaliação e a responsabilização do trabalhador pelo controle de qualidade (Boltanski & Chiapello, 1999, p.293; Fleury & Vargas, 1983).

Mas, Harrison (1994) alerta que tais inovações não mudam essencialmente a organização, pois seu objetivo final nada mais é do que obter “concentração sem centralização”, ou seja, o trabalho é descentralizado e, muitas vezes, pulverizado em diferentes plantas, mas o controle técnico e financeiro se mantém concentrado no nível mais elevado das empresas. Fazendo referência à definição de “produção enxuta” (“*lean production*”) de Womack, Jones e Ross (1990), o autor denomina esse sistema de “enxuto e cruel” (“*lean and mean*”). Antunes (1995), ao se referir ao modelo japonês, também afirma que, nesse tipo de organização, a concepção dos produtos e a decisão do que e como produzir nunca vai pertencer aos trabalhadores (p.34).

O que se pode deduzir, então, é que, com uma possível exceção das empresas autogestionárias, nas quais quem trabalha também é dono dos meios de produção, a possibilidade de os trabalhadores se tornarem sujeitos na organização capitalista será sempre restrita de alguma maneira⁸. Por outro lado, mesmo levando em conta que a motivação das empresas para a adoção de novos modelos de trabalho seja

⁸ Porém, a grande diferença da inserção do ‘trabalhador-sócio’ nas cooperativas autogestionárias em comparação com o clássico vínculo empregado/empregador não evita que situações de ambigüidade nas relações de poder no cotidiano ainda apareçam, como bem demonstra Esteves (2004).

primordialmente econômica e não vise a uma transformação essencial da posição dos trabalhadores na organização, não é difícil concluir que essas mudanças tenham implicações diretas sobre o cotidiano de trabalho.

Para compreender, então, as propostas de organização 'flexível' do trabalho, vamos retomar a questão do discurso empresarial, buscando assinalar sua relação com as práticas adotadas na gestão da produção. Nesse sentido, um aspecto a ser destacado é a evidente homogeneidade nas falas referentes aos novos modelos de organização – seja na voz dos dirigentes de empresas ou nas publicações voltadas para eles – que contrasta com a heterogeneidade que se observa nas formas de organização do trabalho adotadas na prática.

De acordo com Dejours (2000), nos tempos atuais, o tema “organização” passou a ter uma importância muito mais acentuada no discurso empresarial. Diz ele,

Hoje, afora seu objetivo principal – o lucro – o que caracteriza uma empresa não é mais sua *produção*, não é mais o *trabalho*. O que a caracteriza é sua *organização*, sua *gestão*, seu *gerenciamento*. Propõe-se, assim, um deslocamento qualitativamente essencial. *O tema da organização substitui-se ao tema do trabalho nas práticas discursivas do neoliberalismo* (Dejours, 2000, p.41)

Para o autor, “trata-se de uma verdadeira reviravolta cuja característica principal é (...) desqualificar as preocupações com o trabalho” (p.41) e encobrir novas formas de exploração. Dessa forma, tendo um caráter claramente ideológico relacionado às necessidades colocadas pela nova ordem capitalista, esse tipo de literatura introduz alguns termos e expressões que passam a ser dominantes, tornando-se sinônimos da organização moderna.

Boltanski e Chiapello (1999) evidenciam essa alteração do discurso em uma investigação na qual comparam dois conjuntos de publicações da literatura de gestão empresarial de língua francesa, um da década de 1960 e outro do período de 1989 a 1994⁹. De acordo com os autores, o vocabulário e o conteúdo dos textos são

⁹ Os autores focalizaram “escritos não técnicos orientados para proposições de novos dispositivos de gerenciamento” em livros direcionados a executivos, deixando de lado a

radicalmente diferentes nos dois períodos. Enquanto, por exemplo, no primeiro grupo, são valorizados os aspectos racionais na relação com os trabalhadores, no período posterior, são os aspectos pessoais que ganham importância. As referências às relações hierárquicas também sofrem mudanças claras. Assim, se a metáfora militar era utilizada nos anos 1960 com uma conotação positiva, nos anos 1990, passa a ser empregada de maneira pejorativa na crítica às organizações rígidas. Os autores ainda observam uma grande mudança nos termos utilizados nos dois conjuntos de publicações. Não se fala mais, por exemplo, em ‘motivação’ dos trabalhadores, mas, sim, em ‘mobilização’ (para compartilhar os valores da organização).

Tais textos possuem uma tendência predominantemente prescritiva, apresentando uma organização que gira em torno de um número limitado de temas ‘do momento’, que são repetidos inúmeras vezes através de uma linguagem leve e traduzidos em exemplos variados e citações diversas. Nunca apresentam estudos exaustivos e, ao contrário, passam de uma citação à outra com tal simplicidade, que muitas vezes é difícil identificar qual fonte está sendo referida (Boltanski & Chiapello, 1999).

Huczynski (1993) faz uma constatação similar em relação aos Estados Unidos. O autor afirma que, a partir da década de 1980, as publicações sobre *business* passaram a dominar as prateleiras das livrarias norte-americanas, superando com larga distância os livros e revistas sobre sexo, culinária e fofocas. Grande parte delas se fundamenta em proposições dos chamados “gurus do *management*”, que ditam novas teorias de gerenciamento para serem seguidas pelas empresas que buscam se destacar na competição pelo cliente (p.35)¹⁰.

No Brasil, esse tipo de publicação também tem ganhado um espaço significativo. A revista *Você S/A*, da Editora Abril, nos parece um exemplo

“literatura de investigação em gestão empresarial”, que estaria voltada mais para os meios acadêmicos (Boltanski & Chiapello, 1999, p.94).

¹⁰ O termo de língua inglesa *management* se tornou comum nos meios empresariais tanto na França como no Brasil para se referir à ‘gerência’, sendo utilizado como contraposição do estilo de gerenciamento das organizações ‘flexíveis’ em relação ao estilo taylorista e a organização burocrática de Fayol (Boltanski & Chiapello, 1999). Aqui, também é interessante observar que a designação de alguns autores como ‘gurus’ não deixa de ter uma conotação similar àquela utilizada nas seitas e religiões, nas quais tais personagens são guias espirituais que congregam seguidores fiéis e, às vezes, fanáticos.

interessante. Sendo, anteriormente, apenas uma sessão voltada para os executivos da revista *Exame*, fez tanto sucesso que ganhou um espaço próprio (Guimarães, 2003), tendo todos os requisitos prescritivos analisados por Boltanski e Chiapello (1999). Seu discurso se caracteriza, entre outras coisas, pela substituição “do político pela técnica” e “do conflito social pelo gerenciamento da emotividade” (Abreu, 2004, p.90).

Sendo, então, a maior expressão do “novo espírito do capitalismo”, as publicações voltadas para a área empresarial assumem tanto a função de divulgar os ‘novos modelos’ de organização do trabalho como, principalmente, adquirem um importante papel na difusão, para toda a sociedade, de uma imagem positiva das relações de trabalho ‘flexíveis’, contribuindo para a incorporação de novas representações (Linhart, 2000), nas quais o conflito Capital-Trabalho teria sido superado. Nesse sentido, Deetz (1992) – fazendo referência a Gramsci (1989) – afirma que “em uma concepção parcial e demasiadamente simplista, gerentes de empresas, especialistas técnicos e consultores, municiados com sua própria ciência social, econômica e gerencial, tornam-se os ‘intelectuais orgânicos’ da atualidade” (p.35).

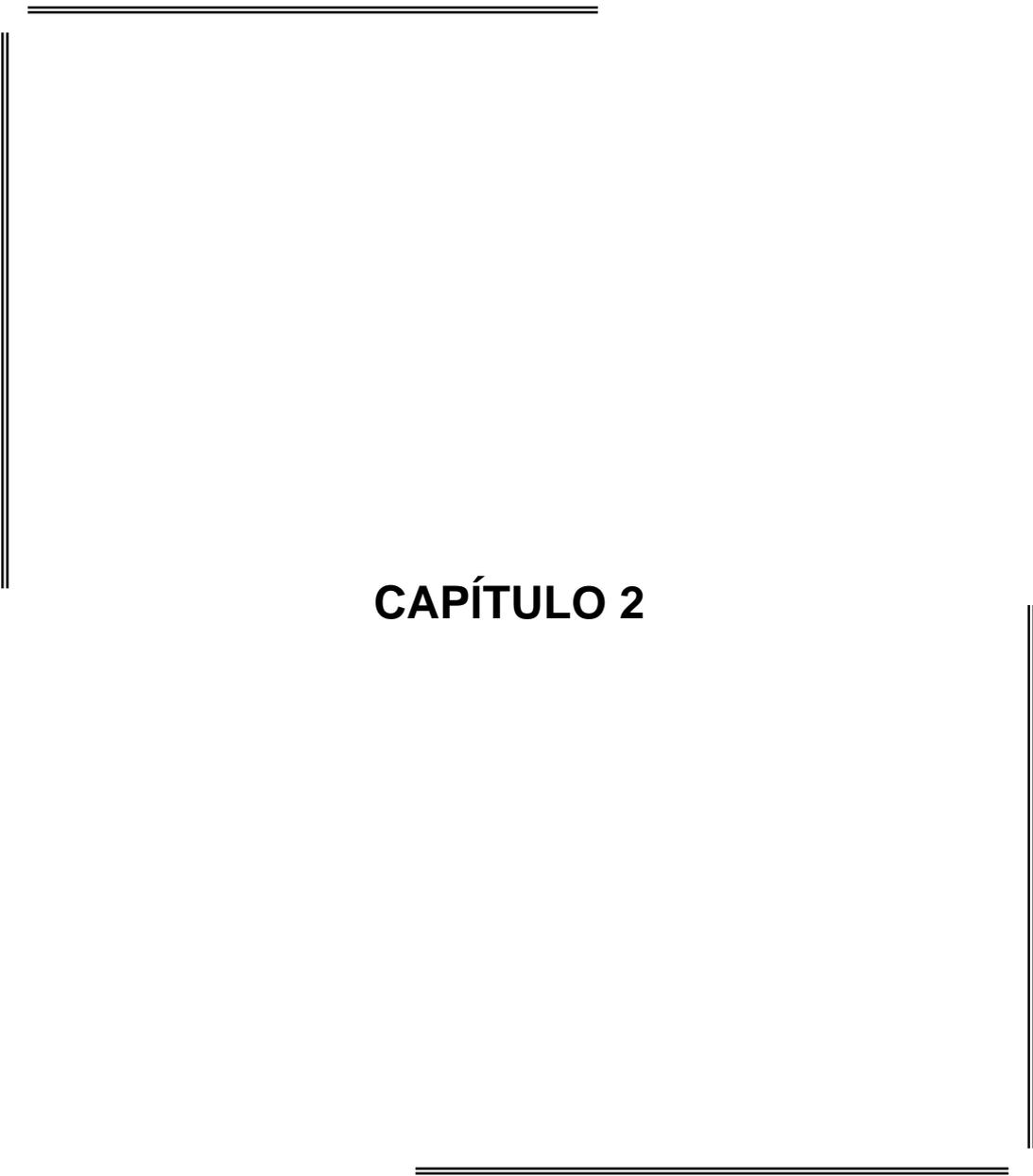
Todavia, Abreu (2004) adverte que características similares também podem ser notadas no campo acadêmico, sobretudo, na Administração de Empresas, a qual seria “dominada por modismos e conhecimento anedótico” e não possuiria “instrumentos de autocrítica” (p.133). Para o autor, as pesquisas nessa área buscam, em sua maioria, apenas propor pequenos aperfeiçoamentos nos modelos utilizados pelas empresas sem questionar os fatores sociais que os envolvem.

Observamos, assim, que determinados temas predominam no discurso de gestão empresarial, seja no campo acadêmico ou na fala de gerentes e consultores. São eles a Competência, a Participação, o Trabalho em Equipe e a Autonomia. Tais temas se destacam por terem um conteúdo aparentemente oposto ao discurso que sustenta o modelo taylorista-fordista clássico e a administração burocrática de Fayol e, a nosso ver, também por dizerem respeito a questões que, historicamente, sempre fizeram parte das reivindicações dos trabalhadores. Ainda que a ênfase dada a cada um varie de acordo com a premissa adotada (mais próxima do modelo japonês ou da

escola sociotécnica, por exemplo), o conjunto deles compõe a idéia central apresentada nas proposições referentes à organização do trabalho flexível. São aspectos intrinsecamente relacionados entre si, mas que possuem, cada um, características próprias. Por isso, optamos por utilizá-los como eixos na elaboração desta tese.

Dessa forma, na discussão de cada um desses temas, apresentaremos as proposições da Gestão Empresarial e as críticas de autores das Ciências Sociais que apontam incoerências ou intenções não declaradas. Ambas as posições serão utilizadas como base de comparação para análise dos relatos dos trabalhadores de modo a possibilitar a identificação de aspectos de suas vivências que se aproximam mais de um ou de outro enfoque e aqueles que apresentam características específicas que não são abordadas por nenhum deles.

A nosso ver, o que justifica uma investigação nesses moldes é a possibilidade de colaborar para a compreensão das repercussões psicossociais das propostas de organização do trabalho que se apresentam como inovadoras. De acordo com Blanch Ribas *et al.* (2003), “a experiência psicológica e as relações sociais que este mercado de trabalho pós-moderno possibilita e facilita é um campo ainda por explorar a fundo” (p.196). E é com o objetivo de oferecer uma contribuição nessa direção que o trabalho de pesquisa que será apresentado a seguir foi realizado.



CAPÍTULO 2

O TRABALHO DE CAMPO

Conforme anunciado no capítulo precedente, a presente investigação buscar compreender as vivências dos trabalhadores em empresas que adotam modelo de organização flexível e, para isso, utiliza como fio condutor os principais temas que compõem o discurso da área de gestão empresarial (competência, participação, trabalho em equipe e autonomia). Não há dúvida que, com tal objetivo, seu foco se concentra em “um fenômeno contemporâneo situado dentro de um contexto de vida real” (Yin, 1989, p.13). Essa constatação somada ao tipo de questão que a conduz sugere que o Estudo de Caso seja a abordagem mais recomendada.

Sendo assim, neste capítulo, apresentamos os caminhos adotados no trabalho de campo (o *making of*), desde a proposta metodológica e a seleção dos casos a serem estudados até a análise dos dados obtidos.

2.1. A proposta metodológica e os caminhos adotados

Entre os diversos modelos de estudos de caso, inicialmente, pareceu-nos indicado realizar uma pesquisa etnográfica em uma empresa que correspondesse ao perfil de 'organização flexível', uma vez que essa abordagem permitiria compreender a subjetividade dos trabalhadores através das suas diversas formas de expressão e não apenas por meio do discurso verbal (Sato & Souza, 1999).

Contudo, logo esbarramos em um importante obstáculo para a utilização do método etnográfico: nossa atividade profissional. Fazendo parte da equipe de um Centro de Referência em Saúde do Trabalhador (CRST) que, entre suas prerrogativas, tem poder de autoridade pública sobre as empresas, seria difícil obter condições favoráveis para a realização da investigação em uma delas¹¹. Mas, mesmo tendo consciência das dificuldades que poderiam advir dessa delicada relação, a proposta etnográfica não foi abandonada *a priori*.

Sendo assim, passamos à seleção de empresas que poderiam se configurar como casos adequados aos objetivos da pesquisa para, depois, consultá-las a respeito da possibilidade da execução desse tipo de estudo. Para isso, foram estabelecidos alguns critérios e o primeiro deles foi o porte e o ramo de atuação. Entre as várias possibilidades, dirigimos o foco do trabalho para indústrias de grande porte. Essa escolha deliberada se fundamentou no fato de o setor industrial ter adotado maciçamente o modelo taylorista-fordista durante grande parte do século XX e de, atualmente, ser aquele no qual se verifica mais claramente a introdução de aspectos relacionados à 'flexibilização'.

Segundo Salerno (2000), também é o setor industrial – e, particularmente, a parcela representada pelas indústrias ditas 'de ponta' – que costuma ser o pioneiro na introdução de mudanças organizacionais, que são posteriormente copiadas por indústrias de menor porte ou por outros setores da economia (como ocorreu com o

¹¹ Entre as atribuições do CRST já descritas, aquelas relacionadas à vigilância em ambientes de trabalho e ao estabelecimento de nexos causais entre a doença apresentada pelo trabalhador e sua atividade são, freqüentemente, fontes de conflitos com as empresas (Sato, Lacaz & Bernardo, 2004; Takahashi & Vilela, 2003).

taylorismo-fordismo, que, após ter surgido na indústria, foi amplamente incorporado no setor de serviços).

O segundo critério foi a localização geográfica e, nesse aspecto, elegemos empresas de um mesmo pólo industrial, onde estão instalados grandes grupos multinacionais. O terceiro e principal aspecto considerado foi o discurso manifestado pela empresa a respeito da organização do trabalho que adota. Procuramos indústrias que afirmassem utilizar algum modelo de organização que atendesse aos requisitos de flexibilidade discutidos no capítulo anterior.

Finalmente, o último critério teve como base informações obtidas junto aos sindicatos de trabalhadores e em pesquisa bibliográfica – nas áreas de Administração e de Ciências Sociais – referentes às características gerais de multinacionais com fábricas na região selecionada. Aqui, foi mantido o mesmo foco do critério anterior, mas ampliado para todo o grupo empresarial, incluindo suas matrizes e outras filiais fora do Brasil.

Considerando tais critérios, foram selecionadas quatro indústrias para serem abordadas em uma prospecção de campo. Todas elas pertenciam a grandes grupos internacionais com expressão no cenário brasileiro. Trata-se de duas montadoras de automóveis de origem japonesa, conhecidas por adotar um modelo de organização do trabalho similar àquele preconizado por Ohno; uma indústria química de origem européia que destacava, no seu marketing institucional, a adoção de um modelo de organização participativo e uma fábrica de fogões, de capital predominantemente americano, que utilizava o modelo de organização do trabalho típico do taylorismo-fordismo, mas começava a adotar um discurso de flexibilidade.

Tendo realizado essa seleção prévia, passamos à prospecção de campo, que teve como eixo a busca de confirmação e complementação das informações obtidas previamente sobre as empresas, bem como a verificação da possibilidade da realização de um trabalho de campo etnográfico. Inicialmente, estabelecemos contato telefônico com as duas montadoras de automóveis, mencionando, naquele momento, apenas o vínculo com a Universidade e, genericamente, os objetivos da pesquisa,

pensando em fornecer mais detalhes em um encontro pessoal posterior com algum representante da empresa¹².

Em uma delas, foi solicitado que enviássemos um e-mail para um endereço específico que tratava de visitas à fábrica, explicitando os objetivos pretendidos com a pesquisa. Atendemos à solicitação, mas nenhuma resposta foi obtida às três mensagens enviadas. Na outra, conseguimos falar com um diretor de Recursos Humanos. Ele se mostrou amável, mas, já ao telefone, disse que o acesso à fábrica não seria possível, justificando que a empresa não possuía uma “*política*” para esse fim. Dispôs-se a conceder uma entrevista, na qual poderia fornecer informações sobre o modelo de trabalho adotado. A proposta foi aceita e, no dia da entrevista, o diretor manteve uma postura atenciosa e solícita, mas limitou-se estritamente ao discurso público da empresa, sem fornecer nenhuma informação que acrescentasse algo àquelas obtidas no período de seleção anterior.

Essa infrutífera tentativa de acesso às empresas serviu para corroborar a expectativa inicial de que a abordagem etnográfica tradicional não seria viável neste estudo de caso. Optamos, então, pela utilização de entrevistas, uma vez que, ao contrário do que poderia ocorrer com as empresas, nossa inserção profissional favorecia uma relação de confiança por parte dos trabalhadores. Vale lembrar que esse é um fator fundamental em uma investigação na qual eles são os sujeitos e cujo objetivo é buscar compreender aspectos subjetivos relacionados às suas vivências.

No entanto, ainda era importante definir um ‘caso’ para o estudo. Decidimos, então, investir no contato com os sindicatos de trabalhadores. Procuramos as duas entidades sindicais relacionadas às empresas indicadas para a prospecção – que chamaremos genericamente de Sindicato dos Metalúrgicos e de Sindicato dos Químicos – por meio de contato com os diretores do setor de saúde, com os quais já tínhamos algum vínculo devido à atividade na área de saúde do trabalhador.

¹² Hammersley e Atkinson (2001) defendem que, em um estudo etnográfico, não é aconselhável que o pesquisador exponha detalhadamente as propostas da investigação no contato inicial. As razões apresentadas são várias e, entre elas, os autores argumentam que isso pode dificultar mudanças nas propostas ao longo do trabalho de campo (comuns nessa metodologia) ou que as informações possam influenciar demasiadamente as reações dos sujeitos da pesquisa ou, ainda, que propiciem uma negação de acesso antes que se possa estabelecer uma relação de confiança (p.86).

A receptividade desses sindicalistas para a proposta de pesquisa foi muito boa. Além de fornecerem os nomes e telefones dos representantes sindicais nas quatro fábricas¹³, também se propuseram a intermediar o contato com eles, assegurando-lhes a seriedade da pesquisadora e do trabalho proposto, tendo, assim, um papel fundamental na facilitação da entrada no campo¹⁴.

Desse modo, o contato que se seguiu com os dirigentes sindicais das empresas foi bastante tranquilo e todos atenderam prontamente à solicitação de entrevista. De uma maneira geral, a proposta da investigação foi considerada pertinente e alguns chegaram a explicitar uma expectativa de que pudesse fornecer subsídios que os ajudassem a combater alguns aspectos do trabalho nessas empresas que consideravam nocivos para a saúde dos trabalhadores.

No total, foram realizadas quatro entrevistas no decorrer do mês de abril de 2004, sendo uma referente a cada fábrica escolhida para a prospecção. Adotamos o modelo de entrevista aberta, na qual buscamos conhecer a avaliação dos sindicalistas a respeito do trabalho nas respectivas fábricas e solicitar informações referentes à sua caracterização, tais como número de funcionários, tempo de existência e produção diária. Esses contatos ocorreram em um clima bastante amistoso e agradável, sem parecer haver constrangimentos por parte de nenhum dos entrevistados.

Quase todas as entrevistas tiveram lugar em uma sala nas dependências do sindicato sem a presença de outras pessoas. A única exceção foi a realizada no Sindicato dos Químicos, que se tornou uma conversa coletiva. Após iniciar com um diretor sindical, contou com a participação do advogado da entidade, que estava no local e se interessou pelo tema, e de dois trabalhadores da empresa focalizada, que

¹³ Os dois sindicatos contatados adotam um tipo de organização que mantém apenas uma parte de sua diretoria com dedicação exclusiva à atividade sindical, sendo que uma parcela expressiva de dirigentes continua exercendo suas atividades na empresa de origem e conta com a liberação parcial de sua jornada para o sindicato. Tais dirigentes têm um papel fundamental no estabelecimento ou na manutenção de um contato mais próximo do sindicato com sua base.

¹⁴ Hammersley e Atkinson (2001) chamam de “porteiros” àquelas pessoas que têm o poder de permitir o acesso ao campo e, de “padrinhos”, àqueles que “adotam” o pesquisador já no campo, propiciando-lhe credibilidade perante os outros. Na presente investigação, parece que os sindicalistas contatados inicialmente exerceram um misto desses dois papéis.

chegaram ao sindicato no momento em que a entrevista estava em andamento e foram convidados a participar.

Nessas ocasiões, alguns dos entrevistados também nos mostraram documentos produzidos pelas empresas e direcionados aos seus funcionários – tais como folhetos ou o manual da “filosofia” de uma delas – que demonstravam a política adotada na relação com os trabalhadores.

2.2. O resultado da prospecção de campo

As entrevistas com os representantes sindicais, que tinham o objetivo inicial de apenas auxiliar na definição de uma empresa a ser focalizada na pesquisa, produziram dados bastante interessantes, que foram fundamentais para definir a configuração do trabalho de campo. O que mais chamou a atenção foi o fato de que aspectos relacionados aos componentes da organização flexível que buscamos focalizar (competência, participação, trabalho em equipe e autonomia) foram, na maior parte dos casos, abordados de forma espontânea e crítica pelos sindicalistas entrevistados. Se essa verificação, por si só, já não fosse suficientemente interessante para a pesquisa, o que lhe acrescenta ainda maior riqueza é a observação de que esses temas não foram tratados teoricamente, mas, sim, a partir da vivência nas fábricas.

Em relação à definição das empresas a serem focalizadas no trabalho de campo, os relatos dos dirigentes sindicais indicaram que, apesar de haver certa diferenciação entre as formas de organização do trabalho adotadas por cada uma delas, algumas características eram comuns às quatro. Nesse aspecto, o que mais se destacou foi (1) a adoção de mecanismos que buscam o envolvimento dos trabalhadores com os objetivos organizacionais (que são identificados pelos sindicalistas como tentativas de “*cooptação ideológica*”), (2) a existência de espaços ‘participativos’ voltados fundamentalmente para a melhoria dos processos de fabricação e, principalmente, (3) o ritmo intenso de trabalho e seus efeitos nocivos aos trabalhadores.

Um segundo conjunto de informações obtidas diz respeito à organização dos trabalhadores e à atuação do sindicato e, já em relação a esses aspectos, os dados obtidos nas entrevistas apontaram diferenças significativas entre as quatro fábricas. O mais surpreendente foi o fato de que essas diferenças não pareceram estar exclusivamente relacionadas ao modelo de organização do trabalho adotado – taylorismo-fordismo ou modelo japonês, por exemplo – mas, sim, a circunstâncias históricas específicas que envolviam as relações de cada uma das empresas com os trabalhadores e o sindicato.

Podemos dizer que as constatações e indagações propiciadas pelas entrevistas com sindicalistas mostraram que as quatro empresas apresentavam características que as tornavam elegíveis para a pesquisa. Entretanto, a decisão de focalizar todas elas colocaria uma importante dificuldade para a fase subsequente da investigação: seria possível realizar um trabalho comparativo entre quatro casos, tendo em vista a complexidade do tema estudado? Sem dúvida, a pesquisa poderia ser enriquecida substancialmente. Mas, por outro lado, o volume de dados gerado poderia ampliar o trabalho de campo de tal forma que inviabilizaria (ou dificultaria bastante) uma análise qualitativa mais aprofundada dentro do prazo estabelecido para a finalização da tese. Tendo em vista essas questões, foi necessário adotar outros critérios para restringir as empresas que seriam focalizadas nas entrevistas posteriores com trabalhadores, conforme veremos a seguir.

Nesse sentido, o dado mais interessante obtido no contato com os dirigentes sindicais diz respeito ao contraste observado nos relatos concernentes às duas montadoras japonesas. Apesar de serem muito similares em relação a alguns aspectos, tais como porte, número de empregados, tempo de existência e modelo de produção adotado, elas apresentavam, segundo observamos nas falas dos sindicalistas, importantes disparidades em relação a fatores diretamente relacionados aos objetivos desta investigação. Sendo assim, mesmo correndo o risco de que a pesquisa ainda se tornasse demasiado ampla, decidimos eleger os trabalhadores dessas duas empresas para a fase subsequente do trabalho de campo.

2.3. O contato com os trabalhadores das duas montadoras

Nessa etapa, optamos pela realização de entrevistas abertas, conduzindo-as inicialmente com o mínimo de intervenção, de modo a facilitar o discurso livre dos entrevistados e introduzindo os temas da pesquisa posteriormente – sem questões padronizadas e pré-definidas – caso não fossem abordados de forma espontânea. Esse pareceu ser o método que mais se aproximava da etnografia buscada inicialmente e, nesse sentido, Hammersley e Atkinson (2001) apresentam uma descrição bastante adequada do modelo que procuramos adotar:

A principal diferença entre as entrevistas realizadas por etnógrafos e as entrevistas com questionários não é, como frequentemente se sugere, que umas sejam “desestruturadas” e as outras “estruturadas”. Todas as entrevistas, como qualquer outro tipo de interação social, são estruturadas, tanto pelo investigador como pelo informante. A diferença fundamental está em que umas são entrevistas reflexivas e outras são padronizadas. Os etnógrafos não decidem de antemão as questões que querem formular, ainda que costumem entrar na entrevista com uma lista de temas dos quais querem falar. Os etnógrafos tampouco se restringem a uma única maneira de indagar. Em diferentes entrevistas, ou em diferentes momentos de uma mesma entrevista, a aproximação a um tema pode ser direta ou indireta, dependendo da função que é buscada (p.129).

Inicialmente, demos prioridade às entrevistas individuais, mas, como será exposto mais detalhadamente adiante, no decorrer do trabalho de campo, passamos a utilizar entrevistas coletivas com grupos de trabalhadores em situações menos formalizadas. Esta modalidade se mostrou mais adequada aos objetivos da investigação, pois, além de possibilitar que “a situação de entrevista [fosse] menos ‘estranha’ e tensa para os entrevistados” (Hammersley & Atkinson, 2001, p.136), também facilitou que eles confrontassem ou complementassem informações entre si.

De início, procuramos possíveis entrevistados sem recorrer ao sindicato. Avaliamos que seria importante aproximarmo-nos de visões diferentes daquela construída pelos líderes sindicais, o que seria mais difícil caso nos restringíssemos unicamente à intermediação destes. Estabelecemos, então, contato telefônico direto com trabalhadores por meio de números conseguidos em fontes diversas e

expusemos, de forma bastante genérica, que pesquisa visava conhecer a vivência daqueles que trabalham em empresas que adotam um sistema de produção japonês, como era o caso da montadora à qual estavam vinculados, e que trabalhadores de outra empresa também seriam entrevistados.

Esse caminho não se mostrou viável uma vez que a resposta à demanda de entrevista foi negativa em quase 100% dos casos. Os únicos que responderam positivamente a esse tipo de contato foram os usuários do CRST, que, mesmo não nos conhecendo pessoalmente, estenderam-nos o vínculo positivo que já possuíam com essa instituição. Nos outros casos, por mais que fosse explicado o objetivo do trabalho, o compromisso de sigilo e a possibilidade de comprovação da vinculação da pesquisa à Universidade, os trabalhadores contatados por essa via se mostravam muito desconfiados. Na maior parte dos casos, já de início, negavam a entrevista alegando que não queriam “*se complicar*” com a empresa. Alguns ficaram de pensar e/ou checar informações e retornar a ligação, mas não o fizeram. Esse dado já foi bastante significativo por evidenciar um receio de que a empresa tomasse conhecimento da concessão da entrevista mesmo que, naquele contato, nada tivesse sido dito no sentido de indicar qual seria o enfoque adotado na investigação.

No entanto, mesmo que essa constatação já fosse um elemento a ser considerado na pesquisa, ainda se mantinha a necessidade de encontrar caminhos efetivos para o acesso aos trabalhadores. Buscamos, então, mediadores diversos (ou “padrinhos”, na concepção de Hammersley e Atkinson, 2001), que pudessem dirimir ou, ao menos, minimizar a desconfiança inicial. Recorremos a pessoas conhecidas que tinham vínculo de amizade com trabalhadores das montadoras ou com seus familiares; solicitamos àqueles que concederam as primeiras entrevistas que indicassem outros colegas e também aceitamos indicações dos representantes sindicais. Estes últimos foram os mais importantes, pois, compreendendo os objetivos da pesquisa, ajudaram no contato com trabalhadores que não fossem somente aqueles que tinham militância sindical (muitas vezes, pedindo a pessoas de confiança que levassem a proposta de entrevista aos colegas de modo a evitar a associação da pesquisa com o sindicato). Dessa forma, foram realizadas sete entrevistas individuais com trabalhadores das duas montadoras.

Essas entrevistas ocorreram em horários e locais diversos – residência do entrevistado, locais públicos, sindicato, CRST – que foram sempre definidos pelos trabalhadores. Nessa ocasião, o entrevistado era solicitado a falar a respeito do seu trabalho. Caso os temas centrais da pesquisa não fossem referidos espontaneamente, eram abordados de forma mais direta na fase final da entrevista ou em alguma ocasião propícia no decorrer da mesma. Algumas vezes, essa abordagem ocorria por meio da citação de afirmações de entrevistados anteriores (sindicalistas ou trabalhadores) ou de algum fato relatado por eles, solicitando, em seguida, a opinião do trabalhador.

Apesar de todos terem concordado com a utilização do gravador, observamos que a presença desse instrumento gerava certa inibição inicial que, muitas vezes, demorava a se dissipar e também levava os trabalhadores a dar um tom formal às suas falas, o que raramente era superado, por mais que buscássemos manter um clima de informalidade. Observamos que, invariavelmente, surgiam novos e significativos dados na conversa que se seguia ao final da entrevista, após o desligamento do gravador. Tais relatos, bem como todos os outros fatores que envolviam o contato com os entrevistados, também eram transcritos minuciosamente em um momento posterior e incluídos no processo de análise. Sendo assim, mesmo que as entrevistas individuais tivessem apresentado uma grande riqueza em relação ao foco da pesquisa, a limitação da espontaneidade dos entrevistados levou-nos a concluir que conversas em situações menos formalizadas poderiam ser mais úteis, pelo menos em um primeiro momento.

Essas constatações implicaram uma reformulação do seguimento do trabalho e, para isso, solicitamos novo auxílio aos sindicalistas. Alguns deles sugeriram que o clube do sindicato poderia ser um local adequado para esse tipo de contato. Apesar de ser de uso exclusivo de sindicalizados, a maioria dos trabalhadores que costuma freqüentá-lo só se associou ao sindicato para esse fim, não tendo, portanto, nenhum vínculo político com a instituição. Eles também lembraram que, naquele período (julho de 2005), estava se iniciando um campeonato de futebol entre times constituídos por trabalhadores de diversas empresas, entre elas, as duas montadoras. Esse campeonato era organizado por meio de tabelas em um modelo similar aos

campeonatos profissionais e durava alguns meses, mobilizando diversos trabalhadores, entre jogadores e torcedores, para o clube nos fins de semana.

Avaliamos que essa poderia ser uma boa forma de contato. Obtivemos, então, uma autorização do sindicato para ingressar no clube e passamos a freqüentá-lo durante os fins de semana em que ocorriam jogos com equipes das duas montadoras de automóveis. Nessas ocasiões, tivemos conversas individuais e grupais com trabalhadores que haviam ido ao local para jogar, para assistir aos jogos ou para outras atividades que nada tinham que ver com a competição. Não tivemos nenhuma influência sobre a configuração dos grupos que se estabeleceram nas conversas coletivas, que, de maneira geral, foram constituídos de acordo com a afinidade entre os próprios entrevistados. Também não houve nenhum grupo conjunto de trabalhadores das duas montadoras. Isso não foi planejado previamente, mas apenas fruto de aspectos fortuitos, como o fato de suas equipes não terem jogado nenhuma vez entre si, nem no mesmo dia.

Tais entrevistas tiveram sempre um tom de conversa e foram realizadas em diversas áreas do clube, como, por exemplo, uma mesa da lanchonete ou quiosques para churrasco. Em todas elas, tomamos o cuidado de explicar quem éramos e os objetivos da pesquisa, mas, ao contrário das entrevistas individuais, o gravador só foi utilizado em situações esporádicas, quando a relação de confiança já não o tornava um fator de inibição. Essa forma de contato possibilitou que os entrevistados ficassem mais à vontade e fossem bem mais 'naturais' do que no modelo formal de entrevista individual utilizado anteriormente. Alguns trabalhadores também participaram de mais de uma conversa (grupal ou individual), o que possibilitou uma relação de confiança ainda maior.

Apesar de o ambiente propiciar interrupções constantes dos mais diversos tipos, na maior parte das vezes, apenas os trabalhadores das empresas focalizadas participaram diretamente da conversa. Porém, em duas ocasiões (uma referente a cada montadora), o dirigente sindical entrevistado anteriormente também esteve presente, sendo convidado a se manifestar da mesma forma que os outros trabalhadores. Durante nossa permanência no clube, eram realizadas apenas

anotações sumárias que auxiliassem a lembrança do conteúdo das falas e outras observações pertinentes. Posteriormente, no mesmo dia, elaborávamos o relatório de campo com o auxílio dessas anotações. No total, foram realizados sete encontros coletivos. Estes, somados às entrevistas individuais com trabalhadores e sindicalistas e às conversas informais com trabalhadores isolados, propiciaram contato com cerca de trinta trabalhadores (alguns por mais de uma vez).

Três meses antes da finalização desta tese, também recebemos o convite de um dos sindicalistas entrevistados anteriormente para participar de uma reunião com trabalhadores de uma das montadoras que haviam solicitado ao sindicato uma discussão a respeito dos problemas trazidos pelo ritmo de trabalho e possíveis caminhos para resolvê-los (negociações com a empresa, greve, etc.). Ela ocorreu em um domingo de manhã e teve duração aproximada de duas horas, contando com a presença de mais de vinte trabalhadores. Nossa participação nesse evento – que, devemos dizer, focalizou um tema raramente abordado pelos sindicatos – foi bastante interessante, uma vez que não só corroborou aquilo que tinha sido observado anteriormente como acrescentou importantes dados para a finalização da análise que vinha sendo executada naquele período.

2.4. A análise dos dados de campo

O relato apresentado nas seções anteriores mostra que os dados desta investigação provêm, sobretudo, das falas dos trabalhadores e não da observação *in loco*. Mas também utilizamos outras fontes documentais para obter dados complementares sobre o discurso das empresas, tais como notícias de jornais e suas páginas na Internet. Podemos dizer, então, que o ‘campo’ onde se deu esta pesquisa não se caracterizou como um local específico, sendo, na realidade, composto pelos diversos lugares onde o discurso social pôde ser acessado.

Tal discurso foi submetido a um processo interpretativo com o objetivo de dar-lhe sentido (Geertz, 1989). Essas interpretações foram ocorrendo paralelamente à realização das entrevistas, não havendo uma separação do trabalho de campo e da

análise em etapas seqüenciadas. Assim, o processo de análise utilizado nesta investigação foi muito similar à dinâmica descrita por Rockwell (1986) ao descrever o trabalho de campo em etnografia. Segundo ela, o pesquisador “seleciona do contexto o que há de significativo em relação à elaboração teórica que está realizando. Cria hipóteses. Realiza uma multiplicidade de análises, reinterpreta, formula novas hipóteses” (p.50).

As observações do trabalho de campo também foram confrontadas com os sujeitos da pesquisa no decorrer da investigação. Alguns trabalhadores que se colocaram à disposição para outras informações foram procurados em fases posteriores à realização das entrevistas para esclarecimentos sobre temas específicos. Mas, sem dúvida, aqueles que mais auxiliaram na interpretação dos dados obtidos foram os sindicalistas. Muitas vezes, durante o período em que estivemos ‘em campo’, seja na fase das entrevistas mais formais ou das visitas ao clube, recorremos a eles para discutir questões observadas nos relatos dos trabalhadores ou para solicitar informações referentes às empresas. Na fase final do trabalho, também solicitamos uma conversa conjunta com os dirigentes sindicais entrevistados anteriormente para confrontar as informações obtidas nas entrevistas com eles próprios e com os trabalhadores.

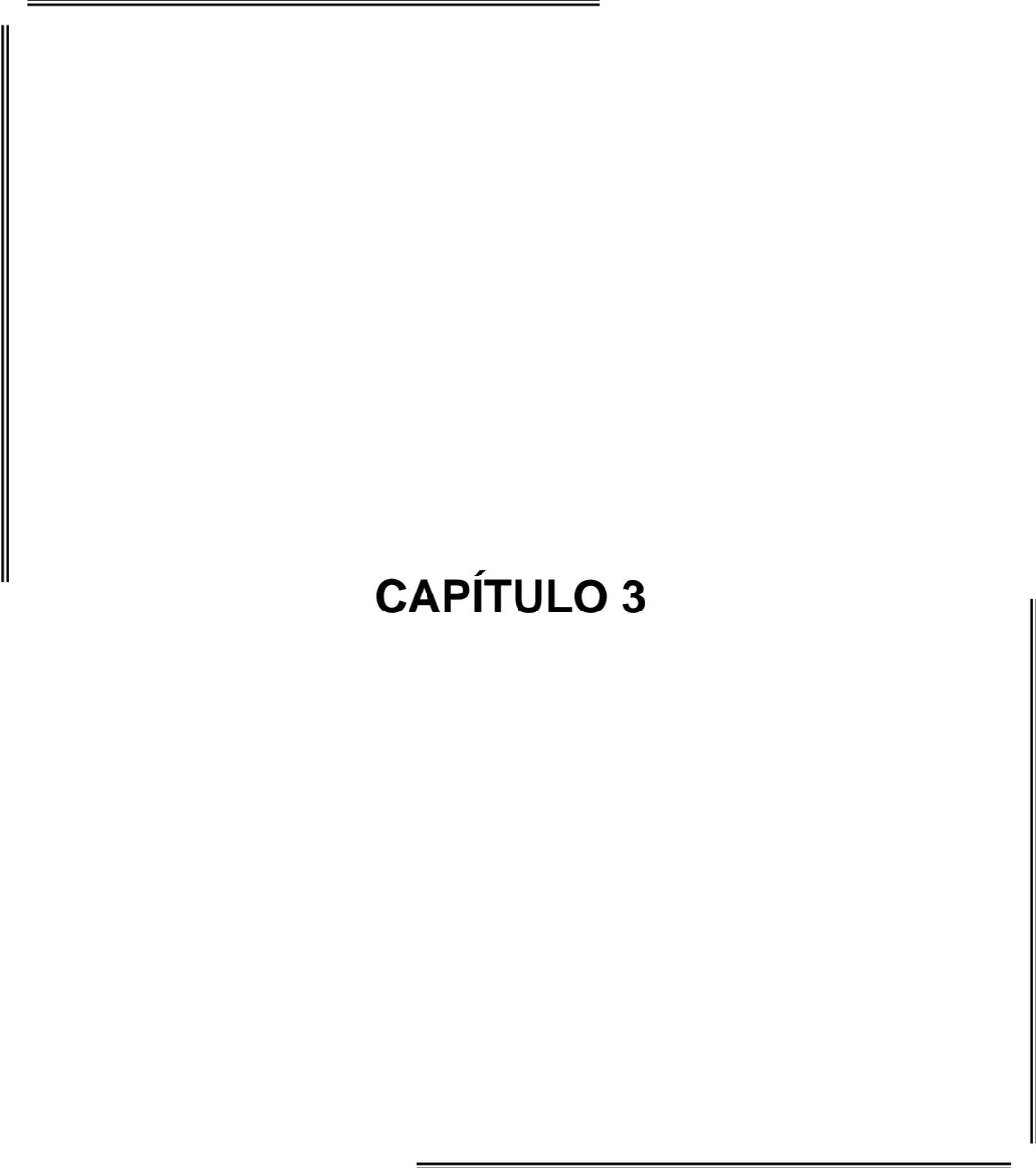
Vale ressaltar, ainda, que, no processo de interpretação, buscamos sempre levar em conta a inserção de cada um dos atores no contexto de trabalho. Essa ressalva foi especialmente importante em relação aos sindicalistas, cujas vivências e representações possuem características muito específicas que não permitem tratá-las da mesma forma que aquelas dos trabalhadores ‘comuns’ do chão-de-fábrica. Apesar de também serem trabalhadores nas suas respectivas empresas, eles possuem uma relação de trabalho diferenciada, que, entre outras coisas, compreende a estabilidade no emprego (que possibilita uma maior liberdade de expressão), o contato mais nivelado com os gerentes da empresa (nas negociações coletivas, por exemplo) e a permissão para sair da fábrica durante a jornada de trabalho para atividades sindicais. Além disso, eles compartilham uma posição política bem definida, de orientação socialista. Os sindicatos aos quais estão vinculados costumam promover debates (ou

incentivam que seus membros participem de eventos e cursos) nos quais a relação entre Capital e Trabalho é analisada a partir da perspectiva marxista.

Esse trabalho de campo gerou um grande volume de dados que demandou muito esforço para sua análise e, principalmente, para a síntese necessária a um trabalho científico. O texto resultante dessa tarefa é caracterizado, fundamentalmente, pela confrontação dos relatos dos trabalhadores a respeito de suas vivências com as proposições apresentadas na literatura de gestão empresarial e as críticas que lhes são direcionadas, mesclando aspectos descritivos e analíticos. Por isso, no decorrer dos capítulos dedicados à apresentação dos resultados da investigação, são utilizadas citações diretas de trabalhadores. Nesses casos, houve uma preocupação de nossa parte em substituir seus nomes verdadeiros e evitar outras informações que possibilitassem sua identificação e pudessem lhes trazer problemas na relação com a empresa, o que, muitas vezes, nos obrigou a omitir relatos muito interessantes e expressivos.

Esperamos, com a descrição do percurso do trabalho apresentado neste capítulo, ter mostrado como uma investigação qualitativa é resultado de negociações, construindo-se a partir do que é possibilitado pelo 'campo' e não somente pelo 'desenho' que o pesquisador define previamente. É importante destacar, no entanto, que isso não significa que a atenção ao rigor científico seja menor. Ao contrário, tais circunstâncias exigem que nos mantenhamos atentos para que as sucessivas 'reorientações' no campo não impliquem uma 'desorientação' dos objetivos da pesquisa.

Podemos dizer que o processo de construção deste trabalho foi árduo, mas também cativante, possibilitando elementos que, a nosso ver, colaboram na compreensão de aspectos essenciais da vivência dos trabalhadores nas chamadas 'organizações flexíveis'.

A decorative border consisting of double parallel lines forming an L-shape. The top horizontal line is on the left, the right vertical line is on the right, and the bottom horizontal line is at the bottom. The text 'CAPÍTULO 3' is centered within this frame.

CAPÍTULO 3

AS EMPRESAS FOCALIZADAS NA PESQUISA

O objetivo deste capítulo é fornecer informações referentes às duas montadoras de automóveis focalizadas na pesquisa. Não apresentaremos a descrição detalhada de cada uma, mas apenas elementos que parecem importantes para a compreensão da discussão dos resultados do trabalho de campo. Nesse sentido, algumas particularidades relacionadas aos temas que são objeto das análises apresentadas nos próximos capítulos – como, por exemplo, o histórico da sua relação com os sindicatos ou detalhes do seu modelo de produção – não serão discutidas aqui, mas apenas indicadas de modo a possibilitar uma caracterização geral das empresas.

Devemos, ainda, reafirmar que os dados apresentados não foram obtidos por meio de observação *in loco* ou de contato direto com as empresas e, sim, a partir dos relatos dos trabalhadores e sindicalistas entrevistados e de fontes documentais, tais como *site* oficial da empresa na Internet, folhetos produzidos por elas e direcionados aos seus funcionários, boletins do sindicato, notícias de jornais, etc. Esse fato somado à própria dinâmica de funcionamento das empresas, que estão constantemente implementando mudanças, pode implicar uma falta de exatidão das informações,

principalmente no que tange aos dados numéricos. Contudo, como a função dessa apresentação é apenas balizar as discussões sobre a vivência dos trabalhadores, entendemos que uma possível imprecisão não terá implicações sobre o resultado da pesquisa.

Iniciamos essa apresentação com alguns dados que dizem respeito a ambas as empresas, para, depois, abordar as especificidades de cada uma. Antes, porém, é importante esclarecer que os nomes utilizados para designá-las – Assan e Tamaru – são fictícios, tendo em vista que o objetivo desta investigação não é denunciar as condições da organização do trabalho nesta ou naquela fábrica, mas discutir questões relevantes que têm envolvido uma parcela significativa dos trabalhadores do país.

Essas duas indústrias possuem características muito similares em relação a aspectos tais como o *layout*, o número de funcionários e o modelo de produção, estando, também, estabelecidas em uma mesma região metropolitana altamente industrializada. Apesar de se situarem em diferentes municípios, relativamente distantes entre si, seus trabalhadores são representados pelo mesmo sindicato, que tem âmbito regional.

Ambas as fábricas são relativamente novas – instaladas há menos de dez anos – e têm uma evolução muito semelhante, que se caracteriza pelo rápido crescimento da produção e, conseqüentemente, da participação no mercado. Esse crescimento pode ser notado na diferença dos números apresentados pelos entrevistados em duas ocasiões. Nas primeiras entrevistas com os sindicalistas, em abril de 2004, ambas contratavam cerca de mil e duzentos empregados e produziam aproximadamente duzentos automóveis por dia. Após pouco mais de um ano, em julho de 2005, os quadros de funcionários da Assan e da Tamaru haviam aumentado, respectivamente, 25 e 33% e a produção havia obtido um crescimento ainda maior, passando para duzentos e sessenta carros por dia na Assan e duzentos e setenta na Tamaru (um aumento de cerca de 30 e 35% respectivamente). Atualmente, a Assan funciona em dois turnos fixos e a Tamaru em três.

Apenas uma pequena parcela das peças utilizadas nos automóveis é produzida diretamente pelas montadoras. A maior parte já vem pronta de fornecedores

externos ou é produzida no próprio local por empresas terceirizadas, mas as montadoras também possuem setores específicos para preparação de peças, como pintura, motor e solda.

De acordo com o que foi dito pelos entrevistados, desde o início das suas atividades, as duas fábricas vêm adotando grande parte dos princípios do modelo japonês de produção. Desse modo, o processo de trabalho é efetivado em linha de montagem, mas, diferentemente das fábricas fordistas clássicas, existe uma única linha em forma de 'U'. Também, em vez dos postos de trabalho individuais seqüenciados, os trabalhadores são divididos em pequenos grupos de cerca de três a cinco pessoas que trabalham concomitantemente no automóvel.

Tanto a Assan como a Tamaru possuem diversos setores e ambas utilizam uma organização do processo produtivo na qual as atividades das diferentes áreas são seqüenciadas da mesma forma do que ocorre na linha de montagem propriamente dita. Desse modo, a fabricação se inicia com a preparação das partes básicas do automóvel pelas áreas de funilaria, pintura e motores, que são encaminhadas para o setor de montagem assim que são terminadas sem serem estocadas. Neste setor, que é o maior dessas fábricas, são colocados todos os elementos do veículo, das partes básicas ao acabamento. Na fase final, o automóvel é testado e, se não houver problemas, já pode ir para o mercado. Edson, um trabalhador da Tamaru, nos oferece uma boa descrição de como se dá esse processo:

[Para o setor de Montagem] Só vem a carcaça do carro. Logo na hora que o carro chega na montagem, tem um equipamento que ergue ele, que é pra colocar a tubulação de freio embaixo. Passa mais alguns postos, acho que dois, erguido pra você montar mais algumas fiações embaixo também e, aí, já abaixa. Aí (...) ele anda um pouco e pára, anda um pouco e pára [nos postos de grupos de trabalhadores]. Vai montando todas as peças nele. No começo, é bastante fiação que monta. Depois, é que vem a parte de aparência por dentro do carro. Depois, vai pra outra área que mexe com a parte mais de motor, suspensão, roda e, depois, na outra área, termina de montar o carro, termina as peças de aparência, acabamento, fluido, vidro. [Marcia: É uma linha reta?] Ela vem reta, depois, faz uma curva e volta até a inspeção final.

Todas as atividades da produção nas duas empresas seguem uma padronização rígida de tempos e métodos, mas, em geral, cada trabalhador executa um conjunto de procedimentos maior e mais complexo do que o modelo clássico taylorista-fordista. E esse conjunto de procedimentos é chamado de “*processo*”. A continuidade entre as atividades dos setores de preparação e de montagem implica que, em todos os setores da fábrica, os “*processos*” devem levar o mesmo tempo. Na Assan, esse tempo é chamado de “*takt*” e, em última instância, se traduz no intervalo de saída de cada carro da produção. De acordo com os entrevistados com vínculos de trabalho mais antigos, esse tempo vem sendo reduzido sistematicamente pelas duas empresas, passando de doze para menos de quatro minutos no prazo de cinco anos. Conforme discutiremos no capítulo 8, isso foi possível por meio da intensificação do trabalho e de uma maior segmentação das tarefas individuais.

Em cada setor, existe um estoque mínimo de reserva para o caso de problemas na produção, que é chamado de “*buffer*”. No setor de motores da Assan, por exemplo, esse estoque se restringe a duas peças completas. E, sabendo-se que o tempo dos “*processos*” nessa empresa girava (em março de 2006) em torno de três minutos e meio, isso significa que uma parada superior a sete minutos seria suficiente para que o setor subsequente consumisse o estoque de motores de reserva e, se a parada se prolongasse ainda mais, já não tivesse condições de dar continuidade à produção. Essa é uma fragilidade do sistema adotado pelas duas montadoras que demonstra a importância de que tudo funcione adequadamente e no tempo estipulado.

Mantendo a fidelidade ao modelo proposto por Ohno, além da montagem, os trabalhadores dessas empresas também são responsáveis pela manutenção da ordem e da limpeza do seu local de trabalho, pelo controle de qualidade dos produtos e pela elaboração de sugestões para o aperfeiçoamento dos produtos e dos processos de produção.

Também devemos dizer que a imagem popular de que a indústria automobilística japonesa é movida apenas por robôs não corresponde a nenhuma das duas montadoras pesquisadas aqui. A Assan utiliza apenas alguns deles nas áreas de pintura e solda – os quais, vale dizer, determinam o ritmo da linha – mas a maior parte

dos processos de produção é realizada diretamente pelos trabalhadores. Já a Tamaru não utiliza nenhum robô e os processos manuais prevalecem inclusive em atividades normalmente automatizadas, como a preparação das tintas para a pintura. Na ocasião das entrevistas realizadas em 2005, alguns trabalhadores diziam que a diretoria dessa empresa começava a falar na implantação de robôs em alguns setores, fato que estava gerando uma grande preocupação com possíveis demissões em massa.

No que se refere às diferenças entre essas fábricas, podemos dizer que elas são sutis, mas significativas e dizem respeito, sobretudo, ao histórico da relação com seus funcionários e com o sindicato. Passemos, então, a uma descrição sucinta de cada uma delas.

3.1. A Assan

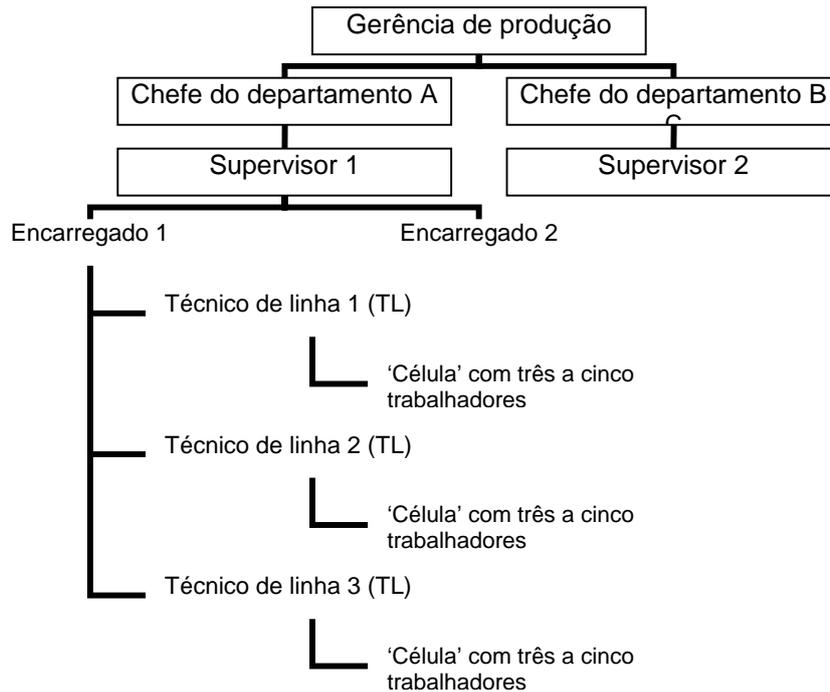
Um dos fatos que distingue uma montadora da outra e que, talvez, tenha marcado outras diferenças, é a maneira como foram preenchidos, inicialmente, os cargos do alto escalão. Apesar de, no seu discurso oficial, a Assan afirmar que tem como princípio o respeito à cultura e aos costumes dos países onde está inserida, no início de seu funcionamento, optou por possuir uma diretoria composta fundamentalmente por japoneses que nem sequer falavam português. Segundo os entrevistados mais antigos, a barreira lingüística e cultural propiciada por esse fato gerava uma grande dificuldade de comunicação entre os setores da base e a diretoria.

Esses diretores também adotavam uma postura bastante repressiva em relação à participação de seus funcionários em assembléias e à sua filiação sindical. Entretanto, conforme discutiremos no capítulo 9, após uma greve logo no seu primeiro ano de atividade, a empresa se viu forçada a mudar de atitude. Nessa época, foi contratado um gerente brasileiro para tratar das relações sindicais, o qual passou a adotar uma postura mais aberta para negociações. Atualmente, sua cúpula ainda é composta por japoneses, mas a maior parte dos cargos de direção de outros escalões é preenchida por brasileiros. A relação com o sindicato é respeitosa, sendo que a

Assan é hoje uma das empresas com maior índice de sindicalização da região, que ultrapassa os 70%.

Mesmo não tendo nada similar ao emprego vitalício que caracterizava o modelo japonês original, a Assan parece prezar a estabilidade no emprego, apresentando um índice de demissões bem menor do que a Tamaru. Segundo a maior parte dos entrevistados, a empresa evita demissões em massa e só dispensa trabalhadores que não estejam correspondendo ao que é esperado deles, seja em relação à produção ou ao comportamento. Também é interessante observar que a pirâmide hierárquica da Assan é relativamente verticalizada e, segundo os entrevistados, mantém relações rígidas entre os níveis. Espera-se que, no caso de qualquer questão a ser resolvida com a empresa, o trabalhador se dirija exclusivamente à sua chefia imediata.

Nessa organização hierárquica (apresentada no organograma abaixo), cada grupo de trabalhadores está subordinado a um Técnico de Linha (chamado de TL), que também tem o dever de substituir faltosos ou trabalhadores que precisem deixar seus postos de trabalho temporariamente (para ir ao banheiro, por exemplo). Para isso, os TLs devem conhecer todos os “processos” da área que está sob sua responsabilidade. Aproximadamente para cada três TLs existe um Encarregado, o qual presta contas a um Supervisor. Acima deste, cada setor da produção (pintura, motores, etc.) ainda possui um Chefe de Departamento, que está subordinado à Gerência da Produção.



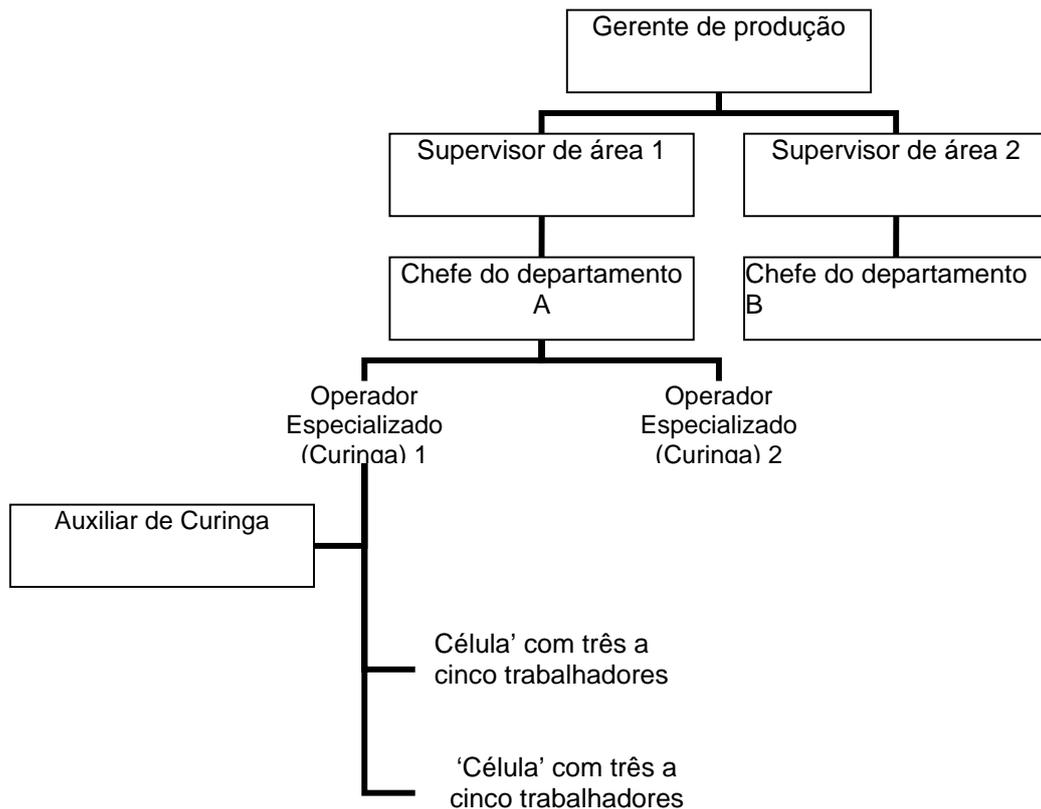
3.2. A Tamaru

Ao contrário da Assan, desde o início, a Tamaru optou por favorecer a designação de brasileiros para os cargos de gerência, mantendo apenas a direção geral da fábrica a cargo de um japonês. No que diz respeito à relação com o sindicato, também sempre adotou uma postura amistosa, com um discurso de valorização da atuação de representantes sindicais na empresa. Por outro lado, conforme veremos nos capítulos que se seguem, seus dirigentes utilizam caminhos mais sutis para buscar dissuadir os trabalhadores de se sindicalizarem.

A rotatividade da força de trabalho também parece diferente em relação à Assan. Segundo o sindicalista entrevistado, ela é bastante alta nos setores da produção, chegando a uma taxa anual de cerca de 20%. Esse fato é considerado por ele como uma das principais razões para os baixos níveis de sindicalização, que, na ocasião do trabalho de campo, também girava em torno de 20% do total de trabalhadores.

A Tamaru adota uma organização hierárquica similar a Assan, mas, aparentemente, com um nível a menos e com uma inversão na posição do chefe de

departamento e do supervisor. Na sua área de produção, os grupos de trabalhadores estão subordinados a um Operador Especializado, chamado de “*Curinga*”, cujas atividades são as mesmas do Técnico de Linha da Assan. Segundo os entrevistados, alguns setores possuem ainda um tipo de “*auxiliar de curinga*”. Acima destes estão, respectivamente, o Supervisor de Área, o Chefe de Departamento e o Gerente de Produção.

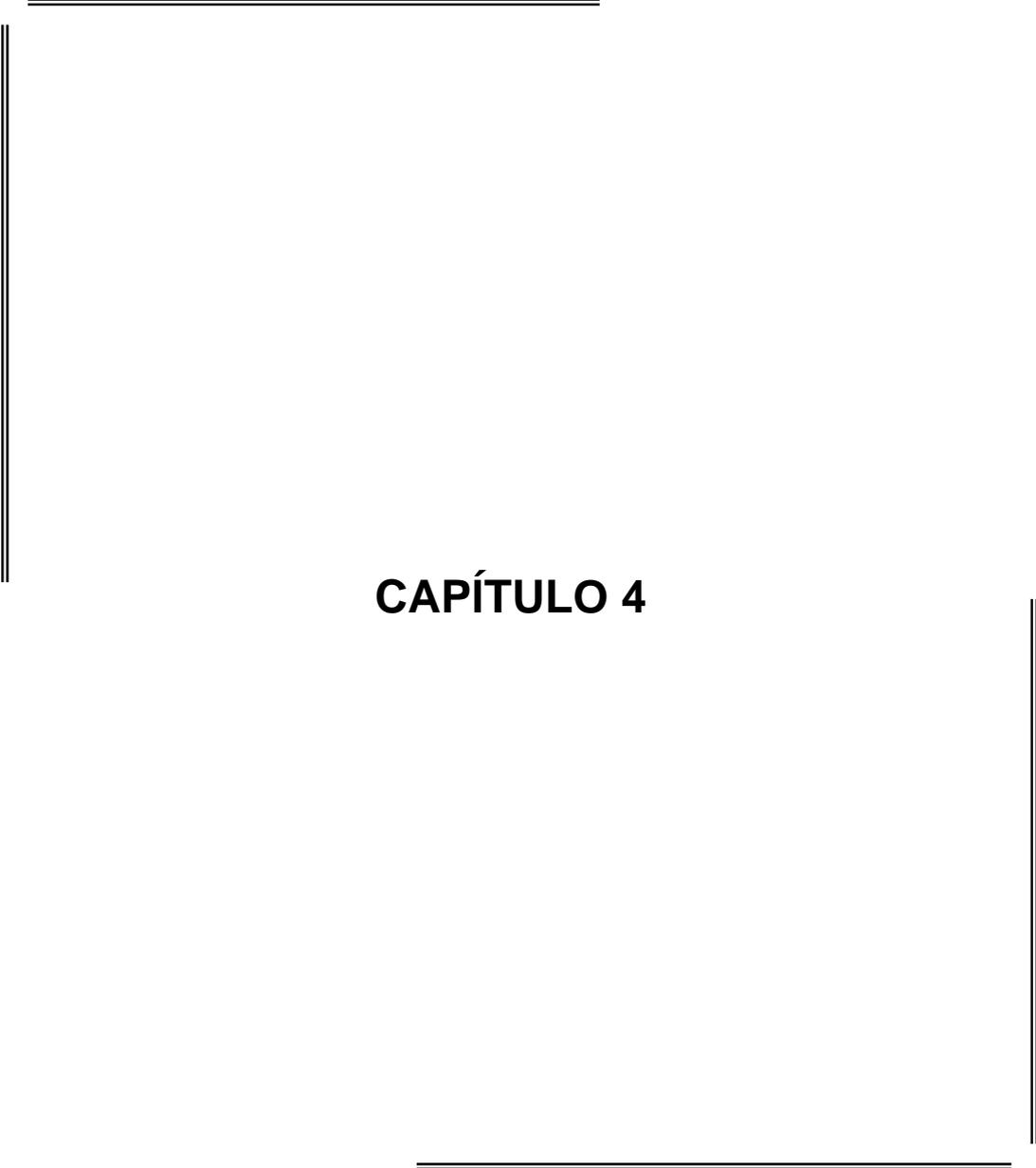


O respeito rígido à hierarquia não parece ser preconizado com tanta força na Tamaru como ocorre na Assan. Por outro lado, enquanto a Assan afirma o respeito à cultura local, o discurso oficial da Tamaru enfatiza mais uma “filosofia” que tem como base princípios da cultura japonesa, reforçando as responsabilidades individuais pelo interesse coletivo, que, no caso, seriam os mesmos da empresa e dos clientes.

Como observação final, podemos dizer que, apesar de adotarem um modelo de organização do trabalho similar (baseado no modelo japonês), os dados obtidos indicam a existência de características peculiares na relação com os trabalhadores em cada uma das montadoras, as quais têm influência sobre sua vivência no cotidiano do trabalho. Tais diferenças, que serão analisadas no decorrer dos próximos capítulos,

dizem respeito a questões tais como o nível de responsabilização atribuída ao trabalhador, os tipos de incentivo adotados para a participação em relação à qualidade e a forma como se dão as relações hierárquicas.

Apresentados esses dados gerais, passemos à discussão dos temas que serviram de eixo para a análise da vivência dos trabalhadores nessas empresas.



CAPÍTULO 4

COMPETÊNCIA: O *SAVOIR-ÊTRE* SUBSTITUINDO O *SAVOIR-FAIRE*¹⁵

Nos últimos anos, a noção de Competência vem ganhando espaço cada vez maior no discurso de gestão empresarial e é apresentada como sendo mais adaptada à era da flexibilização do que a idéia de ‘qualificação’. Nesse sentido, expressões tais como ‘seleção por competência’ e ‘gestão por competência’ encabeçam as propostas de inovações em ‘Gestão de Pessoas’ (nova denominação atribuída ao antigo ‘Recursos Humanos’) e não faltam empresas oferecendo consultoria nessa área.

Para analisar as características desse discurso, tomaremos como referência as proposições de Philippe Zarifian, por se tratar de um dos principais divulgadores da idéia de competência nos meios acadêmicos e pelo fato de apresentar uma argumentação mais sólida do que aquela que, de um modo geral, se pode encontrar nas publicações direcionadas ao setor empresarial. Também levamos em conta a observação de Hirata (1998) e Dubar (1998) de que o “modelo da competência” defendido por Zarifian não é uma idéia original dele, tratando-se, apenas, de um aprimoramento de uma noção primeiramente utilizada no mundo empresarial.

¹⁵ Utilizamos as expressões ‘*savoir-faire*’ (saber fazer) e ‘*savoir-être*’ (saber ser) no original, tendo em vista que a primeira já está assimilada na língua portuguesa (Ferreira, 1999) e a segunda é utilizada como contraponto.

4.1. O “modelo de competência”

Inicialmente, devemos dizer que, na defesa de sua concepção como o modelo mais adequado às organizações modernas, Zarifian recorre à comparação com a “abordagem da qualificação”, que seria associada ao taylorismo. Segundo o autor, a qualificação foi o principal instrumento de gestão de recursos humanos durante quase todo o século XX, mas, agora, estaria sofrendo uma “profunda crise”, que, por sua vez, seria consequência direta da decadência do próprio modelo taylorista. Para ele, na medida em que busca formalizar os procedimentos com o objetivo de torná-los mais rotineiros, homogêneos e automáticos, “*o mais independente possível da subjetividade e da iniciativa das pessoas*” (Zarifian, 1996a, p.1, grifo nosso), a abordagem da qualificação não seria mais adequada ao trabalho em organizações flexíveis e, por isso, deveria ser substituída pelo “modelo da competência” (Zarifian, 2005a).

O autor avalia que o trabalho apresenta características mais complexas nos tempos atuais e essa complexidade estaria vinculada mais à necessidade de variedade de produtos e aos prazos cada vez mais reduzidos para atendimento da demanda do mercado do que ao aspecto técnico trazido por novas tecnologias. Por isso, haveria maior necessidade do engajamento do trabalhador no sentido de poder se adaptar a rápidas mudanças e enfrentar situações imprevisíveis que podem se apresentar no cotidiano de trabalho. Ao fazer esse tipo de afirmação, Zarifian não ignora o fato de que, também na organização taylorista, é comum que os trabalhadores precisem adaptar as tarefas prescritas pelo setor de planejamento para poder executar o “trabalho real” (Daniellou, Laville & Teiger, 1989). Segundo ele,

Todo engenheiro de produção ou contramestre sabe que o operário jamais executará exatamente o trabalho prescrito. O importante [no taylorismo], porém, é que o operário aceite cumprir os trabalhos prescritos e aceite guiar-se pela norma imposta, mesmo que seja de modo próprio e com certa margem de iniciativa (Zarifian, 1990, p.77).

O que justificaria, então, a transposição da idéia de qualificação para a competência seria o fato de que, na organização flexível, apenas o *savoir-faire* do trabalhador, no sentido de dominar a operação de uma máquina, não seria mais suficiente. A agilidade necessária para que a empresa se adapte às constantes

modificações nas demandas do mercado, exigiriam que os trabalhadores também tivessem um conhecimento do “funcionamento interno do sistema técnico”, para poderem, por exemplo, imaginar novas possibilidades de uso para um equipamento. Nesse sentido, a utilização de processos de “simbolização” seria uma transformação essencial em relação ao saber prático imprescindível na execução do ‘trabalho real’ no taylorismo, pois exigiria uma condição cognitiva prévia e um envolvimento com os processos de produção (Zarifian, 1990, pp.91-92).

Desse modo, tal mudança de termos parece mostrar um movimento no sentido de considerar outros aspectos da pessoa do trabalhador que extrapolam a simples idéia de habilitação contida na noção de qualificação. De fato, o verbete ‘competência’ é definido no dicionário como “qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade” (Ferreira, 1999). E Zarifian (1996a) aponta, ainda, outros aspectos que considera essenciais nessa definição: a capacidade para desenvolver uma atitude reflexiva em relação ao trabalho, a disposição para assumir responsabilidades e riscos e, principalmente, a capacidade de aprendizagem. Não se trataria, segundo Veltz e Zarifian (1993), da aprendizagem técnica, mas da “capacidade dos atores para utilizar os ‘eventos’ que constituem a nova trama de atividade como ocasião de aprendizagem, de enriquecimento de repertório de ações eficazes, de experimentação ou não” (p.17).

Isso significa (...) *dominar, controlar esses eventos em situação real*: fazer face a uma falha num equipamento, a um desvio de qualidade, à demanda singular de um cliente, a uma situação social difícil num lugar público, aos imprevistos que, inevitavelmente, envolvem o lançamento de uma inovação, etc. Significa também *desenvolver o potencial contido no evento*. (...) Por exemplo, a falha de um equipamento leva a modificar ou mesmo reconceber o equipamento e seu modo de uso (...). Mas, significa também antecipação sobre os eventos. Esta antecipação não é do tipo de uma pré-definição ou de uma prescrição de operações. Ela é uma antecipação daquilo que pode ocorrer, do que resta no âmbito das escolhas possíveis (Zarifian, 1996b, p.3).

Sendo assim, o enfoque da competência também prevê mudanças no gerenciamento cotidiano de trabalho. O “conjunto de conhecimentos, de capacidades

de ação e de comportamentos” dos trabalhadores que compõem sua competência seria estruturado e mobilizado em função de objetivos e de situações e não mais de tarefas (Gorgeu & Mathieu, 1996, p.49). Essa concepção supõe, ainda, que os processos seletivos ‘por competência’ não podem mais priorizar as habilidades adquiridas previamente (experiência, cursos técnicos). Devem, sim, considerar as ‘potencialidades’ do trabalhador. Assim, para Zarifian (1996a), a competência é “uma atitude social antes de ser um conjunto de conhecimentos profissionais” (p.5).

Porém, o fato de tal enfoque ter como principal referência “o *indivíduo*, nas suas dimensões cognitivas, sociais e pessoais” (Hirata, 1998, p.44) é alvo de severas críticas por parte de muitos cientistas sociais. Para eles, o discurso de valorização da pessoa do trabalhador visaria apenas promover a individualização das relações de trabalho e garantir que também a sua subjetividade fosse utilizada para os interesses da empresa. Nesse sentido, Dubar (1998) parece sintetizar a posição defendida por diversos autores (Gorgeu & Mathieu, 1996; Hirata, 1998; Boltanski & Chiapello, 1999, Tanguy, 1998, entre outros). Ele afirma que “essas novas práticas de gestão nas empresas que Zarifian e outros depois dele chamaram de ‘modelo de competência” (p.97) seriam caracterizadas por cinco elementos básicos que tem como fundamento a busca de mecanismos de desmobilização da organização coletiva dos trabalhadores. São eles:

- *novas normas de recrutamento* [que] privilegiam o ‘nível de diploma’ [escolar] em detrimento de qualquer outro critério (...);
- *uma valorização da mobilidade e do acompanhamento individualizado de carreira* [que] acarreta novas práticas de entrevistas anuais, de fichários, portfólios e ‘balanços de competência’;
- *novos critérios de avaliação* [que] valorizam as ‘competências de terceira dimensão’ que não são habilidades manuais nem conhecimentos técnicos, mas antes qualidades pessoais e relacionais: responsabilidade, autonomia, trabalho em equipe... (...);
- a instigação à *formação contínua* [que] se constitui como uma peça-chave nesse ‘novo dispositivo de mobilização’ que é a formação – frequentemente apresentada como ‘inovadora’ – criada pela própria empresa, em relação estreita com sua estratégia e cuja meta primeira é a de transformar identidades salariais;

- o *desabono*, direto e indireto, *dos antigos sistemas de classificação* [de salários], fundados nos 'níveis da qualificação' oriundos das negociações coletivas¹⁶, e a multiplicação de fórmulas de individualização dos salários que se caracterizam, principalmente, pelos abonos (pp.97-98).

Verifica-se nessa afirmação que a noção de competência aplicada aos processos seletivos para ingresso nas empresas levaria em conta, além da formação escolar, aspectos relacionados à personalidade e ao processo de socialização prévio dos candidatos, de modo a selecionar aqueles com maior capacidade de engajamento às proposições das empresas. Já no cotidiano de trabalho, a competência estaria presente, sobretudo, nas avaliações individuais fundamentadas mais nos aspectos pessoais do que na avaliação de desempenho na execução das tarefas.

Nesse sentido, Gorz (2005) afirma que a diferença entre os trabalhadores fordistas para aqueles da era da organização flexível (que o autor denomina como "pós-fordismo") está no fato de que,

Os primeiros se tornam operacionais depois de serem despojados dos saberes, das habilidades e dos hábitos desenvolvidos pela cultura do cotidiano e serem submetidos a uma divisão parcelada do trabalho (...). Os trabalhadores pós-fordistas, ao contrário, devem entrar no processo de produção com toda a bagagem cultural que eles adquiriram nos jogos, nos esportes de equipe, nas lutas, disputas, nas atividades musicais, teatrais, etc... É nesse tipo de atividade fora do trabalho que são desenvolvidas sua vivacidade, sua capacidade de improvisação, de cooperação" (p.19).

Dubar (1998) também apresenta uma avaliação que nos parece fundamental. Segundo ele,

O "modelo de competência" não é novo nem mais racional do que os outros. Ele corresponde a uma concepção das relações de trabalho e da organização que valoriza a empresa, o contrato individual de trabalho, a troca de marcas de reconhecimento (inclusive salariais) e da integração forte numa organização hierárquica por uma mobilização pessoal (*commitment*). Quem a ele se refere racionaliza com freqüência sua escolha lançando mão do "filtro" do diploma

¹⁶ O autor se refere, aqui, às negociações sindicais para estabelecimento de bases salariais coletivas.

escolar e de referências “cognitivas” (resolução de problemas, tipos de saberes...) que mal conseguem esconder preconceitos... (p.99, grifo nosso).

Ainda, de acordo com o autor, diferentemente do que ocorre com o *savoir-faire* que é relativamente fácil de ser medido nas avaliações de desempenho da abordagem da qualificação, não existem critérios objetivos que possam permitir a avaliação da competência tal qual definida acima e é por isso que ela facilita a inclusão dos critérios subjetivos e discriminatórios. E, segundo Gorgeu & Mathieu (1996), o mesmo ocorre nos processos seletivos.

Tanguy (1998) faz uma apreciação na qual busca mostrar como a substituição da abordagem da qualificação pelo modelo de competência desestabiliza a posição do trabalhador frente à empresa. Para ele, se a qualificação tomava como referência um quadro estável de profissões,

a competência parece mais se construir como uma propriedade instável que deve sempre ser submetida à objetivação e validação dentro e fora do exercício do trabalho. Isso quer dizer que uma gestão fundada sobre as competências contém a idéia de que um assalariado deve submeter-se a uma avaliação permanente e provar constantemente sua ‘adequação ao posto’ e seu direito a uma promoção ou a uma mobilidade profissional (p.556).

Ainda, um outro aspecto relacionado ao discurso da competência que mostra como essa noção pode também atender a outros interesses das empresas – e que, vale dizer, é mais dirigido às áreas administrativas do que às de produção – diz respeito à possibilidade da substituição do conceito de carreira ascendente pelo ‘trabalho por projetos’. Nesse caso, de acordo com sua competência, o trabalhador poderia passar de um projeto a outro que não se situasse necessariamente em um nível superior da hierarquia e nem que representasse um ganho salarial, o que parece bastante conveniente às propostas atuais de redução das pirâmides hierárquicas das empresas. Le Saget, um autor da área de gestão empresarial que advoga essa idéia, é bastante direto em relação a tal aspecto. Diz ele,

Se a organização do futuro comporta somente alguns níveis hierárquicos, três ou quatro, por exemplo, em vez de uma dezena, restarão poucos escalões para que os candidatos mercedores possam subir. A progressão na carreira deverá ocorrer mais na direção lateral do que na vertical, através da aceitação

de novas áreas de trabalho ou de um outro tipo de responsabilidades. Portanto, ela ocorre mais por aprendizagem e ampliação de sua experiência do que por ascensão a um nível mais elevado. Aliás, as evoluções desse tipo não se traduzirão sistematicamente por um aumento de remuneração. Outros tempos, outras regras do jogo. (*apud* Boltanski & Chiapello, 1999, p.133).

Tais afirmações possibilitam verificar que a inclusão da noção de competência no discurso empresarial não surge do interesse em valorizar os trabalhadores, mas, sim, em responder à necessidade de flexibilizar as relações de trabalho muito mais do que os processos de produção. Nesse sentido, o modelo da competência pode adquirir um caráter ainda mais negativo para os trabalhadores do que a abordagem da qualificação. Enquanto esta possibilitava maior identidade coletiva aos trabalhadores devido à homogeneização das profissões e das carreiras, a idéia de competência busca individualizar as relações de trabalho.

Boltanski e Chiapello (1999) avaliam que a “individualização das competências, das remunerações e das sanções” busca transferir aos trabalhadores a responsabilidade “pelos seus sucessos e por seus fracassos” (p.337), o que também pode ter efeitos extremamente nocivos sobre os indivíduos e a sociedade. E, em relação a essa questão, Ramos (2001) lembra que,

Não somente os novos conceitos da produção fazem apelo ao desenvolvimento das capacidades subjetivas do trabalhador, mas o faz também o desemprego, pelo fato de obrigar o indivíduo a encontrar alternativas de integração social, exigindo dele um domínio e um conhecimento de si mesmo para mobilizar seus recursos subjetivos em prol da própria sobrevivência (p.6).

Vejamos, então, como os aspectos relacionados à noção de competência são vivenciados pelos trabalhadores nas duas montadoras de automóveis focalizadas nesta pesquisa.

4.2. A vivência dos trabalhadores com relação à competência

Muito embora não tenhamos conhecimento de nenhum documento que afirme que as empresas focalizadas nesta pesquisa incorporam o enfoque da competência e, tampouco, os trabalhadores e sindicalistas tenham utilizado tal termo, seus relatos mostram claramente que os aspectos relacionados a essa abordagem, sobretudo aqueles destacados pelos críticos, foram vivenciados nos processos seletivos e continuam presentes no cotidiano de trabalho, conforme mostraremos a seguir.

4.2.1. A seleção de novos funcionários

O processo seletivo para ingresso na empresa parece ter sido uma experiência particularmente marcante para os trabalhadores das duas montadoras, pois é relatado espontaneamente e descrito em detalhes por vários deles. Nesses relatos, a avaliação psicológica é muito mais enfatizada do que qualquer outro processo, mas também há indicações de entrevistas que incluem critérios ideológicos. Tal fato parece referendar as afirmações dos autores como Dubar (1998) e Gorgeu e Mathieu (1996), que ressaltam a importância dos aspectos pessoais embutidos nos processos seletivos com base na competência adotados pelas empresas na atualidade, sobretudo no que diz respeito à inteligência, à socialização prévia, aos valores e crenças dos candidatos a emprego. Cristiano, um trabalhador que ingressou na Tamaru há mais de quatro anos, ainda destaca a avaliação psicológica quando relembra a seleção pela qual passou:

Tinha vários testes, uns testes meio complexos. Com a psicóloga mesmo, eu fiquei mais de quatro horas numa sala conversando com a psicóloga...pra depois ser aprovado ainda. [Marcia: e o que eles perguntaram?] Ah, perguntavam sobre coisas comuns, assim sobre a infância, pedia... pedia tipo... pra fazer uma redação desde a minha infância até o dia atual. Eu fiz umas par delas... Eu fiz umas quatro redações lá.

O relato de Pedro que, na ocasião em que tivemos contato, havia ingressado na mesma empresa cerca de seis meses antes, também destaca a importância dada aos aspectos sociais e pessoais no seu processo de seleção. Aliás, sua descrição

parece mais de um interrogatório policial do que de uma seleção de emprego. Ele diz que passou por entrevistas, nas quais teve de responder a várias perguntas sobre sua “*vida trabalhista e pessoal nos mínimos detalhes*”, que eram repetidas diversas vezes em diferentes momentos “*pra ver se não entrava em contradição*” (Pedro, trabalhador da Tamaru).

As poucas referências a provas objetivas parecem dizer respeito a capacidades cognitivas e não a habilidades prévias. Segundo Marcelo (trabalhador da Assan), antes que qualquer outra etapa, os responsáveis pela seleção da Assan fazem “*avaliação psicológica e provinhas de matemática, psicotécnico, essas coisas...*” e somente quem supera essa fase passa para a entrevista com representantes dos setores produtivos da empresa onde se discute a atividade propriamente dita.

É interessante observar que, mesmo que todos os trabalhadores tenham falado da seleção rigorosa pela qual passaram, destacando a avaliação psicológica com testes de personalidade e os questionários sobre sua vida pregressa, nenhum deles apresenta suas características pessoais como o motivo de ter sido selecionado. Alguns ressaltam, no máximo, suas qualidades intelectuais. Entretanto, apesar de esta pesquisa não ter o objetivo de analisar os aspectos psíquicos dos trabalhadores, observamos a existência de algumas características comuns à maior parte deles que merecem ser destacadas, pois parecem estar de acordo com o que poderia ser buscado em uma ‘seleção por competência’.

De um modo geral, podemos afirmar que eles demonstram ser inteligentes, curiosos, perfeccionistas e seguros de suas “*potencialidades*”. Por outro lado, ao analisar as causas das dificuldades presentes no seu cotidiano de trabalho, a maioria aponta apenas as relações interpessoais entre chefias e subordinados e não faz referência aos interesses econômicos das empresas. Aqueles que estabelecem essa analogia – na maioria, sindicalista ou trabalhadores vinculados ao sindicato – falam da dificuldade de convencer os colegas, que são “*pelegos*” e/ou ingênuos, a esse respeito.

É interessante notar que esse perfil corresponde ao que, segundo Unterweger (1992), é procurado pelas empresas que adotam o modelo japonês, que costumam

contratar “pessoas inteligentes, com iniciativa e espírito ‘pró-empresa”” (p.16). Nesse sentido, Edson (trabalhador da Tamaru) parece um bom exemplo de seleção que, do ponto de vista da empresa, pode ser considerada bem sucedida. Durante a conversa conosco, ele fala com orgulho de ter sido o escolhido entre 280 candidatos e quando indagado a respeito dos motivos para sua seleção, ressalta que, “talvez”, isso tenha acontecido “por mérito” seu, sem entrar em detalhes. Mas, em um outro momento, ao falar de como era seu trabalho na linha de produção antes de sua promoção para inspetor de qualidade, destaca sua facilidade e seu interesse em aprender novas atividades, aspectos estes que também atendem perfeitamente aos preceitos do modelo de organização adotado pela empresa. Diz ele:

Eu era o cara que montava mais. Eu sabia mais postos que todo mundo lá. Então eu montava tudo do carro (...). Eu já cheguei a fazer até montagem de motor, painel, tudo, tubulação de freio, fiação... Eu já montei de tudo lá dentro. (...) Eu sabia montar tudo lá! (...) [Marcia: mas você sabia tudo por quê?] Porque eu era interessado e procurava aprender. Eu sempre ficava no pé deles pra eles me deixarem aprender em outros lugares. Eles deixavam, eu ia lá e aprendia. Porque eu tinha facilidade de aprender. Tinha pessoa que demorava um mês... duas, três semanas pra pegar um posto, né? Eu ia lá, com uma hora, uma hora e meia e já conseguia montar. Eu tinha muita facilidade pra aprender.

Os relatos dos trabalhadores também indicam que, em ambas as empresas, existe uma seleção meticulosa dos candidatos de modo a priorizar pessoas jovens com segundo grau completo e, de preferência, que nunca tenham trabalhado no setor industrial. Tais critérios parecem se diferenciar da seleção tradicional por qualificação e envolvem aspectos que Dubar (1998) e Tanguy (1998) associam negativamente à noção de competência, por serem considerados discriminatórios.

Desde o início de funcionamento das montadoras, os critérios de idade e nível escolar foram combatidos pelo sindicato, porque eram considerados também pelos seus representantes como “uma discriminação!” (Henrique, dirigente sindical). Atualmente, após negociação entre sindicato e empresas, tal exigência foi extinta enquanto norma, porém, ainda se mantêm na prática, conforme se verifica nas seguintes falas:

Acho que uma coisa que leva muito em consideração ali [na Assan] é a idade, porque normalmente quem está entrando ali é na faixa de 18 a 22 anos. (...) Ainda hoje, apesar do sindicato ter conseguido mudar isso daí, ainda é levado isso daí em consideração, porque a cada 40, cada 50 funcionários, o que a gente vê é um que ultrapassa a faixa dos 28, 30 anos (Marcelo, trabalhador da Assan).

[A Tamaru] Contrata a maioria das pessoas novas (...) sem um registro [anterior], sem uma função específica que já... é exercida dentro da empresa, pessoas sem qualificação mesmo, que nunca mexeu com carro. (Alexandre, dirigente sindical na Tamaru).

Essas características puderam ser constatadas nos próprios trabalhadores entrevistados nesta investigação. Todos eram jovens, foram contratados com idade inferior a vinte e quatro anos e nenhum havia trabalhado em grandes indústrias. Alguns não possuíam nenhuma experiência prévia e aqueles que já haviam sido empregados anteriormente, na maioria, exerceram apenas atividades rurais, trabalhos informais ou função secundária em empresas de pequeno porte.

O fato de se evitar trabalhadores que tenham experiência de socialização em outras fábricas indica a adoção de critérios ideológicos bastante definidos. Nesse sentido, todos os sindicalistas e alguns trabalhadores entrevistados também identificam uma clara discriminação especialmente direcionada àqueles que tiveram vínculo anterior com empresas metalúrgicas – devido à forte tradição sindical dos trabalhadores desse ramo – e uma total exclusão de pessoas que, sabidamente, já tiveram ou têm alguma participação em sindicatos que adotam uma postura crítica em relação às empresas.

Segundo Fabiano (representante sindical na Assan), os primeiros diretores da Assan, de origem japonesa, diziam explicitamente que “pessoas que já trabalharam em metalúrgica (...) trazem vírus pra fábrica”¹⁷. Essa postura, mesmo que não colocada de forma tão explícita pela Tamaru, é identificada pelos sindicalistas como uma das razões que levam à seleção de pessoas jovens e sem experiência. Um outro

¹⁷ O único caso de contratação de alguém que havia trabalhado em metalúrgica anteriormente que tivemos notícia foi de um trabalhador que se tornou diretor sindical. E, como discutiremos no capítulo 9, mesmo se tratando de uma pequena fábrica, essa ‘falha’ na seleção custou caro à empresa.

motivo para a adoção desse critério em ambas as empresas seria que trabalhadores inexperientes também podem ser mais facilmente iludidos com a possibilidade de carreira e, assim, aceitam mais facilmente os aspectos negativos do trabalho, particularmente o ritmo acelerado da produção.

Apesar de a pirâmide hierárquica nas montadoras possibilitar a ascensão de um número restrito de trabalhadores, muitos parecem investir intensamente nessa perspectiva. “[Eles] *chegam no primeiro emprego (...) e querem crescer. Eles ‘ralam’ achando que tá tudo certo*” (Fabiano, dirigente sindical na Assan). Tal aspecto é reforçado pela forte expansão da produção dessas fábricas, que, como foi relatado no capítulo anterior, vem ocorrendo de forma contínua desde o início das suas atividades. Assim, conforme afirma um dos trabalhadores, “*a Assan não cresce, explode!*” e o mesmo poderia ser dito da Tamaru. O conseqüente crescimento do número de funcionários implica também um aumento dos cargos em níveis hierárquicos superiores, fato que é utilizado pelas duas montadoras para seduzir seus funcionários.

Fabiano (dirigente sindical na Assan) relata que a Assan costuma até hoje promover alguns trabalhadores com apenas um ano na empresa e utilizar seus casos como exemplos para os novatos, o que também parece ocorrer na Tamaru. Todavia, tal fato pode se tornar fonte de frustração depois de algum tempo. Conforme ressalta Daniel (trabalhador da Assan), “*quando você entra lá, eles oferecem o mundo pra você: ‘Ah! Você vai subir, vai ser isso, vai ser aquilo’. Ai, você vai, rala e trabalha e trabalha e trabalha... Dá um ano, nada. Dá dois anos, nada...*”.

Alexandre (dirigente sindical na Tamaru) coloca explicitamente que esse tipo de oferta é, em sua opinião, uma “*grande mentira*” e apresenta as razões para tal julgamento:

[A Tamaru] *Oferece ao trabalhador que ele tenha chance de crescer dentro da empresa. Eles colocam: “Olha, você, aqui, você tem todas as condições de crescer profissionalmente dentro da empresa”. Isso é mentira! Nós sabemos que não é verdade, isso! Porque a minoria consegue um cargo de chefia, consegue um cargo de gerência. Mas a maioria não vai conseguir nunca! Porque a empresa produz carro! E, pra produzir carro, ela precisa de muita gente! Então a maioria não vai ter essa chance.*

Contudo, conforme lembra Marcelo (trabalhador da Assan), jovens sem vivência de trabalho podem ser “*moldados*” mais facilmente e, vale destacar, que, ao falar isso, ele não está se referindo à possibilidade de aquisição de novos conhecimentos relacionados à competência. Seu discurso aponta a cooptação do trabalhador para que este assuma para si os valores da empresa:

Essas pessoas que eles pegam de primeiro emprego, o funcionário não tem conhecimento de outra empresa, entendeu? Então eles vão educar... como se pegasse um animal ali, a gente novinho, consegue educar do jeito que quer, né? (Marcelo, trabalhador da Assan).

Mas, os trabalhadores da Assan dizem que o critério de seleção de pessoas inexperientes já é conhecido na cidade onde a empresa está instalada, o que possibilita que os candidatos a emprego, sempre que possível, omitam experiência anterior. Caio (trabalhador da Assan) apresenta seu próprio caso como exemplo. Na época em que passou pelo processo seletivo, diz ter recebido “*dicas*” de amigos que já trabalhavam na empresa:

Uns amigos falavam pra gente assim: “Oh, se eles perguntarem se vocês sabem soldar, se vocês sabem fazer alguma coisa, fala que não sabe nada!” Eles falavam “você fala que você não sabe nada!” porque, às vezes, pelo que os amigos nossos comentaram, (...) eles falavam assim “ah, sei soldar, eu sei fazer tal coisa, eu sei fazer x, sei fazer y” e atrapalhava no processo de seleção.

Um outro aspecto a ser destacado diz respeito à preferência dessas empresas por jovens vindos de áreas rurais, sobretudo da região sul do país. Para os trabalhadores, isso se deve ao fato de tais pessoas serem consideradas mais dedicadas ao trabalho e mais facilmente seduzíveis pela possibilidade de se vincular a uma grande empresa multinacional. A seguinte fala de Sérgio (trabalhador da Assan) sintetiza essa concepção:

Lá, dá muito paranaense. (...) teve uma pessoa que entrou esses tempos, o cara trabalhava em roça, o cara ganhava um real por dia. Cai na Assan: 5 reais por hora! O cara fica iludido! O cara vem de longe, não tem conhecimento de uma cidade grande, né?

Tais relatos parecem reafirmar a importância atribuída ao processo de socialização anterior de modo a evitar pessoas que poderiam apresentar um perfil mais contestatório. E é interessante notar que as falas desses trabalhadores são similares ao que foi observado em outros países (Unterweger, 1992), demonstrando que tais características não são peculiaridades da Assan e da Tamaru. Se estas selecionam trabalhadores vindos de áreas rurais, mas ainda permanecem em um pólo industrial (que, de qualquer forma, não é mais o ABC Paulista), nos países de primeiro mundo, são as próprias fábricas que estão se instalando em áreas rurais. Em pesquisa sobre as relações de trabalho em empresas de uma cadeia produtiva de automóveis da França, Gorgeu e Mathieu (1996) observaram que as montadoras e as indústrias de autopeças se instalaram em regiões de tradição rural, que ficavam distantes dos centros industriais tradicionais¹⁸. Ainda assim, adotavam processos de seleção bastante rígidos, nos quais, além de serem avaliadas as qualidades “naturais, intelectuais e comportamentais” dos candidatos, incluíam-se critérios ideológicos, que eliminavam trabalhadores mais velhos e aqueles que vinham de regiões com maior tradição sindical ou que já haviam trabalhado em empresas onde os conflitos eram mais freqüentes (Gorgeu e Mathieu, 1996, p.49).

Entretanto, se tais critérios são ressaltados pelos sindicalistas e por alguns dos trabalhadores entrevistados na presente investigação, também há aqueles que apresentam outros tipos de interpretação. Para alguns, a seleção de jovens pode responder à necessidade de trabalhadores com “*mais saúde*”, “*porque, se colocar uma pessoa mais velha, ela não agüenta o ritmo e a pressão*” (André, trabalhador da Assan). Conclusões como estas são especialmente observadas entre aqueles que tinham ou haviam tido algum problema de saúde relacionado ao trabalho. Eduardo (trabalhador demitido da Tamaru), que teve LER (lesões por esforço repetitivo), é um bom exemplo. Ele diz que “*o pessoal que entrava lá era de 19, 20 anos. Não passava*

¹⁸ Segundo Unterweger (1992), ao selecionar áreas “com pouca ou nenhuma tradição industrial automaticamente se reduz a probabilidade de que pessoas que já tenham participado de sindicatos (...) façam parte da força de trabalho” (p14). Para o autor, esse é um ponto fundamental, tendo em vista que a seleção de pessoal é uma das principais estratégias das empresas que adotam o sistema japonês para se contrapor à organização sindical.

de 22, 23 anos, a média. Acho que é por esse problema de, no futuro, ter esse problema de... de LER, ou de problemas parecidos, de dor....”.

Por outro lado, alguns trabalhadores se dão conta das discriminações contidas nos processos seletivos apenas no final da conversa, quando destacamos aspectos levantados por outros trabalhadores e sindicalistas entrevistados anteriormente para que emitissem sua opinião. O próprio Eduardo, citado acima, diz o seguinte depois que ouve nosso relato sobre a fala de Alexandre (sindicalista na Tamaru) a respeito do empenho da empresa em evitar contratar ex-metalúrgicos:

É verdade!... Não ter o vício dos trabalhadores de metalúrgicas! Talvez esse seja um ponto que eles contrataram pessoas que vieram da roça, que... outros que nunca trabalharam na vida ou que trabalharam em lugar que não tinha nada a ver com metalúrgica. É verdade!... O pessoal que realmente, que trabalhava... Dos que conversavam comigo, todos são perfis distintos, assim. (...) Não tinha ninguém que era, por exemplo, um ex-funcionário de uma empresa de autopeças. Não tinha ninguém desse perfil. É verdade!

Já Edson – que, na ocasião em que conversamos, havia sido recém-promovido e foi um dos poucos que disseram gostar de seu trabalho – apresenta uma avaliação positiva em relação a esse aspecto que está de acordo com a imagem que a empresa busca difundir na região onde está instalada. Tomando como referência uma concepção mais próxima da idéia de qualificação, ele avalia que as razões para a utilização desse tipo de critério seriam sociais, pois não consegue conceber outro motivo que justifique a preferência de pessoas inexperientes:

Se não me engano, eles davam preferência (...) pra quem tinha carteira branca. (...) É uma maneira de... como fala? de ajudar as pessoas que não tinham experiência, né, e já pegar uma experiência pra ele dar um registro. Tanto é que, quando eles começaram, eles só davam emprego pra pessoas de dezenove a vinte e cinco anos. Não sei se era uma maneira de ajudar a sociedade, né, dando o primeiro emprego pras pessoas, (...) Na minha opinião, eu acho que eles queriam ajudar mesmo, (...), porque, em todo lugar, a experiência conta! (Edson, trabalhador da Tamaru)

Em relação à exigência de nível escolar mais elevado, Gorgeu e Mathieu (1996) concluem que esse também seria um critério ideológico, porque visaria

desmobilizar a identificação do trabalhador com a classe operária. No entanto, no que diz respeito a esse ponto, observamos uma divergência da conclusão dos autores em relação à presente investigação. Nenhum dos trabalhadores entrevistados, incluindo os sindicalistas, estabeleceu a mesma associação. A maior parte deles associa tal exigência apenas a um exagero das empresas, que podem “se dar a esse luxo” devido às altas taxas de desemprego no Brasil.

Na opinião de Henrique (dirigente sindical), esse critério pode propiciar, inclusive, um efeito contrário àquele buscado pelos empregadores. Ao invés de conseguirem uma mão-de-obra mais submissa e engajada aos seus objetivos – conforme também afirmam Boltanski e Chiapello (1999) – acabam por contratar pessoas mais capacitadas para identificar os mecanismos de “cooptação” utilizados pelas empresas e para reagir a eles. Diz ele,

...se você pega as pessoas que têm menos cultura, na questão de escolaridade (...) são pessoas mais fáceis de se alienar, a própria empresa (...) acaba convencendo. Por quê? Porque não tem tanto conhecimento, você entendeu? A pessoa que tem um grau maior de escolaridade, ela acaba tendo mais conhecimento de várias outras coisas. Ele vai ler um livro, por exemplo, se pega um Marx pra ler, pronto! Essa pessoa meio que vira quase um revolucionário! Se ele for ler ‘O Capital’, ler a questão da mais-valia (...)... Então, eu não consigo entender [porque as empresas têm essa preferência]! Mas, pra nós, a pessoa que tem um grau maior de escolaridade, fica mais difícil da empresa fazer a cooptação ideológica dela.

Alexandre (dirigente sindical na Tamaru), por sua vez, considera que o maior nível de instrução permite que os trabalhadores percebam melhor quais são as regras de conduta esperadas pela empresa e se adaptem a elas, mesmo discordando e agindo diferente em outros ambientes fora do trabalho. Uma dessas regras implícitas é a própria relação com o representante do sindicato. Segundo ele,

....a empresa nem coloca: “Oh, não converse com o Alexandre!”, mas o trabalhador não é mais o trabalhador, que... nem antigamente, que não tinha instrução. (...) Só no meu setor, tem uns cinco ou seis caras que fazem faculdade, que tão terminando a faculdade. São tudo pessoas instruídas. Então, hoje, o trabalhador não é tão... desinformado. Então, ele sabe que, se você tiver uma relação direta com o Alexandre, dirigente sindical, ficar todo dia

conversando, com certeza, vai ser mal visto. O próprio trabalhador, ele toma pra si isso: “Olha, eu não posso conversar muito”.

Os trabalhadores também não associam a priorização de jovens com maior nível escolar à necessidade de pessoal mais capacitado para enfrentar “eventos” em processos de trabalho que utilizam inovações tecnológicas, conforme a idéia colocada por Zarifian no modelo de competência (1996b). Ao contrário, relatam a incompatibilidade do nível de exigência escolar com o tipo de trabalho a ser realizado, uma vez que as atividades nas duas empresas focalizadas têm como base tarefas relativamente simples e pré-definidas. Henrique (dirigente sindical) afirma não entender porque as empresas fazem isso, já que a maior parte das tarefas realizadas não exige nenhuma educação formal: *“Pegar alguém pra ir lá, apertar parafuso e ter que ter segundo grau!!!”.*

A única razão que os trabalhadores e sindicalistas parecem conceber para justificar a escolha desse tipo de critério diz respeito ao interesse da empresa em ter um quadro mais qualificado para a ocupação futura de postos na hierarquia. Segundo seus relatos, as duas montadoras têm a tradição de preencher cargos intermediários através da promoção de trabalhadores da base. Porém, um aspecto que nenhum deles assinala, mas que nos parece ser suficiente para justificar essa opção (que poderia estar em conformidade com a idéia de competência), diz respeito ao fato de existir uma expectativa por parte das montadoras de que seus empregados não se restrinjam aos seus “processos” na montagem de automóveis. Conforme será discutido no próximo capítulo, entre as atribuições dos trabalhadores nessas empresas, está a elaboração de sugestões para melhoria do processo de produção e da qualidade dos produtos, o que, muitas vezes, envolve questões bastante complexas.

4.2.2. A competência no cotidiano de trabalho

Os dados apresentados até aqui indicam que, na perspectiva de muitos dos trabalhadores entrevistados nesta pesquisa, a seleção de novos funcionários por parte das montadoras despreza possíveis qualificações adquiridas em trabalhos anteriores e

prioriza aspectos individuais que ultrapassam as capacidades intelectuais e invadem o campo da personalidade, do comportamento e dos valores sociais. Mas, esse foco também pode ser observado no cotidiano de trabalho nas avaliações individualizadas que abrangem aspectos que vão além do desempenho na realização das tarefas na linha de montagem e enfatizam características pessoais. Assim, podemos dizer que tais processos de avaliação parecem mais próximos de algumas das características negativas que Dubar (1998) atribui ao modelo de competência.

Os relatos dos trabalhadores confirmam que a avaliação individual é um instrumento utilizado pelas duas montadoras. Segundo Alexandre, a Tamaru realiza tais avaliações anualmente e, nelas, é levado em conta, principalmente, o empenho de cada um em ir além das atividades básicas que lhe são designadas. Ele relata o seguinte:

É um questionário preenchido já pela chefia, com notas, participação em trabalhos, que são esses tipos de trabalhos de Plano de Sugestões, 5S... (...) No ano passado, um trabalhador chegou pra mim e disse o seguinte: "Oh, Alexandre! Você acredita que o cara fez uma avaliação pra mim e falou: Olha, eu não tô dando uma nota 100% pra você porque você só faz o necessário! Você tem que fazer mais pra empresa!" Não é apenas fazer só o que você tem que fazer, por exemplo, fazer a limpeza do pára-choque. (...) Além disso, você tem que limpar o chão, olhar um problema... Você não pode ser só um funcionário. Tem que ser funcionário e mais um pouco (Alexandre, dirigente sindical na Tamaru).

André (trabalhador da Assan) apresenta uma fala muito similar em relação à Assan. De acordo com ele,

Você não pode só trabalhar bem. Não pode! Lá [na Assan], você não é julgado só pela sua forma de trabalho (...) Você tem que englobar uma série de coisas. Trabalhar bem, precisa também, mas tem que dar o sangue lá e você não pode ter boca pra nada.

Até poucos anos atrás, esse tipo de avaliação individual tinha uma importância destacada nas duas empresas porque fornecia parâmetros para a atribuição de prêmios em dinheiro ou aumento salarial para os trabalhadores. Eduardo (ex-

trabalhador da Tamaru) descreve os vários aspectos abordados pela Tamaru nesse processo:

Quando chegava no final do ano, chamava funcionário por funcionário e falava o que ele errou durante o ano, quais são os pontos negativos, os pontos positivos e aí em cima disso dava a participação em retorno financeiro pro funcionário. (...) Se não me engano, eram três prêmios: um era o fixo do departamento, que era quando atingia uma determinada meta de produtividade e qualidade; o outro era por plano de sugestão, (...) e o outro era um pouco particular, era uma parte mais assim de relacionamento dentro da empresa, quantos... os problemas que tinham acontecido durante o ano. Então, em cima disso, eram traçadas novas metas pro funcionário e, no próximo ano, ele ia pegar o que ele foi considerado como ponto negativo e tentar transformar aquilo lá em virtude, em qualidade...

Fabiano (dirigente sindical na Assan) afirma que, até 2004, a Assan também realizava avaliações individuais formais, partindo de uma “*auto-avaliação*”. Mas, o resultado final acabava sendo similar ao da Tamaru, já que esta era submetida à chefia imediata:

[Eles] chamavam você e falavam: “Olha aqui, você colocou dez e você vale três!” Isso é se você cooperou com a empresa, se você fez hora-extra, se você pegou muito atestado. Tudo isso... (...) Se você fez muito Kaisen [sugestões de melhorias]...

A nota final dessa avaliação juntamente com o tempo de serviço eram os critérios utilizados pela Assan nas progressões salariais. Caso essa nota fosse inferior a sete, o trabalhador não tinha direito à ascensão no plano de carreira. Em 2003, por exemplo, mais da metade dos trabalhadores que atendiam o requisito de tempo de serviço não conseguiu mudar de nível salarial porque suas avaliações foram inferiores ao patamar estabelecido, o que culminou com uma “*revolta*”, conforme descreve Caio:

Todo mundo [trabalhadores] queria que acabasse a avaliação porque ela também te dava o aumento, no caso. Então, às vezes, você ficava com seis, você não pegava o aumento. (...) Então isso o pessoal foi ficando revoltado, pediu pro sindicato e o sindicato conseguiu retirar essa avaliação da empresa hoje (Caio, trabalhador da Assan).

Essa reivindicação foi incluída na pauta de negociação do sindicato com as empresas montadoras da região na campanha salarial de 2004 e, partir daquele ano, as avaliações deixaram de ser parâmetro para estabelecimento de prêmios e salários. Devemos ressaltar que essa conquista foi conseguida com a ampla mobilização dos trabalhadores da Assan e da Tamaru (voltaremos a esse ponto no capítulo 9).

Porém, se, depois disso, a Assan abandonou as avaliações estruturadas e estabeleceu um plano de evolução salarial fundamentado exclusivamente no tempo de serviço, a Tamaru não abriu mão de realizá-las anualmente, ainda que não tenham mais nenhuma relação direta com prêmios em dinheiro ou aumentos salariais. Edson (trabalhador da Tamaru), que diz não ter do que reclamar, já que sempre recebe “*nota dez em tudo*”, admite que, mesmo nessa nova configuração, a avaliação continua sendo bastante incômoda para quem não tem o mesmo reconhecimento. Quando indagado sobre a função da avaliação na empresa após sua desvinculação com prêmios em dinheiro, ele responde:

[A avaliação] Não serve pra nada! Só pra encher o saco! É que nem eu falei, né? Enche o saco pra uns e pra outros não, né? Que nem o meu chefe chegou lá e falou que eu era nota dez. Nota dez e eu vou ficar bravo com ele?! Eu não tenho culpa, né? Agora, tem uns caras lá que pega menos e daí ficam bravos.

Obviamente, essa fala se refere às conseqüências das avaliações individuais e não aos seus objetivos. Os dados obtidos nesta pesquisa nos levam a concluir que elas são mantidas por se caracterizar como uma forma de constrangimento que visa a obrigar os trabalhadores a ajustar seu comportamento aos padrões da empresa. Também supomos que, apesar de não haver mais a vinculação direta com o salário, os resultados das avaliações serão levados em conta na escolha daqueles que ocuparão cargos na pirâmide hierárquica e, nesse sentido, seriam ainda determinantes no padrão salarial.

O relato de Eduardo, ex-trabalhador da Tamaru, mostra como esse tipo de avaliação adquire um peso significativo na vivência dos trabalhadores. Segundo ele, nos quatro anos em que trabalhou na empresa, sempre teve boas notas, com exceção do último ano. No seu ponto de vista, essa nota foi absolutamente injusta, implicando “frustração e desanimo”. Ele relata o seguinte:

Eu não lembro a nota, mas eu lembro que eles atentaram para um fato que eu achei totalmente inócuo, achei totalmente... Foi de eu ter derrubado um pistão que não chegava a 5 dólares. Eu achei que isso não tinha nada a ver em relação à parte de relacionamento ou à parte de qualidade, porque derrubar uma peça que é do tamanho de uma bola de tênis?!? pode acontecer com qualquer um! Eu levava uma caixa cheia dessas peças e aí eu derrubei, um dia, uma peça dessas. Aí eles levaram em consideração no dia da avaliação.

Na Assan, mesmo que não haja mais um processo de avaliação estruturado, a importância dada aos aspectos individuais se mantém. Segundo os relatos dos trabalhadores, o envolvimento com os objetivos da empresa é colocado em xeque no cotidiano de trabalho e é determinante para a permanência no emprego e para uma possível promoção. O trabalhador é avaliado continuamente não só em relação a sua capacidade para executar atividades relativas à produção, mas também em relação ao comprometimento pessoal com as metas da empresa, tais como a elaboração de boas sugestões relativas à produção, a aceitação de horas-extras e a adoção de um comportamento adequado.

Sendo assim, tanto na Tamaru como na Assan, trabalhadores que apresentam uma postura crítica, ainda que sejam bons na sua atividade, não têm chance de promoção e correm sério risco de serem demitidos. Esse parece ser o caso de Sérgio:

Eu fui indicado duas vezes pra líder [TL]. Em nenhuma das duas eu fui promovido.. O Jeremias chegou a me chamar lá na sala dele [Marcia: e porque você não foi promovido?]. Eles sabem que eu sou revoltado. Eles falavam e eu sempre batia de frente. Aí, meu chefe de departamento, ele chegou da última vez e falou assim: “você não subiu da outra vez porque você é assim, assim e assim! E você não vai subir de novo porque você continua a mesma coisa!” Só que eu falei pra ele: “Eu não posso mudar minha personalidade!” (Sérgio, trabalhador da Assan).

Tais relatos parecem confirmar as afirmações de Tanguy (1998), apresentadas anteriormente, de que o trabalhador “deve submeter-se a uma avaliação permanente e provar constantemente sua ‘adequação ao posto’ e seu direito a uma promoção ou a uma mobilidade profissional”.

No entanto, apesar dessa vivência negativa, é bom que se diga que o incômodo com a avaliação de aspectos individuais foi especialmente destacado pelos trabalhadores da Tamaru, enquanto foi referido pela maioria dos trabalhadores da Assan apenas quando estes foram indagados a respeito. Tal fato parece indicar que a vivência da avaliação anual estruturada ainda utilizada pela Tamaru é sentida mais negativamente do que a avaliação cotidiana realizada pelas chefias imediatas da Assan.

Uma outra situação descrita por muitos trabalhadores das montadoras, que parece contrariar os princípios da competência – e ser um contra-senso em relação à própria exigência de nível de estudo (segundo grau) exigido nos processos admissionais – diz respeito à forma como são tratados aqueles que fazem curso superior. Eles relatam que, tanto na Tamaru como na Assan, existe um desestímulo total para que freqüentem faculdade. Caio (trabalhador da Assan), que, na época do nosso contato, estava cursando engenharia, acha que isso ocorre porque aqueles que estudam não ficam totalmente à disposição da empresa, particularmente no que se refere à possibilidade para fazer horas-extras e outras atividades fora do horário oficial de trabalho:

Eles não gostam que estude. Eles acham que você tem que ficar ali, fechado, pensando só na firma e nada de estudar. Se for estudar, você tá fora. Se você tá na produção, você tem que estar ali sempre pra melhorar o seu desempenho e não ficar pensando em outras coisas, como crescer, no futuro ser um engenheiro, ser um analista, sei lá, ser um administrador. Eles não facilitam não!

Eduardo (ex-trabalhador da Tamaru), ao falar de sua experiência, também avalia que foi discriminado em um momento de promoção justamente porque estudava e acha que isso ocorre porque a faculdade possibilita que os trabalhadores se tornem mais críticos:

Quando teve a promoção interna administrativa, (...) uma pessoa do RH, (...) falou que eles tinham conhecimento que muita gente fazia faculdade, só que não foi indicado ninguém exatamente por esse ponto... Não é que ele não tinha afinidade, mas não sei porque cargas d'água o pessoal que fazia faculdade não tinha muita chance. Não sei se tinha medo de mudar a cabeça porque,

quando a pessoa começa a fazer uma universidade, ela começa a pensar mais abertamente e começa a enxergar outros modelos de trabalho, começa a ver pontos de exploração...(Eduardo, ex-trabalhador da Tamaru).

Um outro aspecto que devemos destacar é que a idéia relacionada ao modelo de competência de carreira horizontal mediante o trabalho por projetos é inexistente nessas empresas, o que, de fato, não parece ser possível no tipo de atividade desenvolvida por elas, na qual os trabalhadores têm como principal atribuição a execução de tarefas em uma linha de montagem. Assim, a ascensão na pirâmide hierárquica ocorre por meio da promoção daqueles que estão no nível imediatamente inferior. E, em relação a esse aspecto, quase todos os trabalhadores da Assan e alguns da Tamaru relatam fatos que em nada têm que ver com o modelo da competência ou com a abordagem da qualificação e, sim, com a inobservância de princípios éticos básicos das relações de trabalho. Eles falam que o principal quesito para “*subir na empresa*” é a amizade pessoal com o chefe ou favores que lhe são prestados, como o oferecimento de jantar em um bom restaurante da cidade.

Esses aspectos foram muito enfatizados, demonstrando como as relações pessoais imediatas são mais destacadas na vivência cotidiana desses trabalhadores do que as relações de trabalho com a empresa. Nos seus relatos, parece que os critérios utilizados pelos chefes são devidos exclusivamente às suas características pessoais (personalidade, caráter), sem nenhuma vinculação a uma política da empresa. Mesmo os trabalhadores que apresentam uma postura bastante crítica em relação ao estilo de gerenciamento japonês, queixam-se bastante dos chefes imediatos e chegam, em algumas situações, a isentar a direção da empresa da responsabilidade pelas dificuldades encontradas nas relações de trabalho. Rodrigo (trabalhador da Assan), por exemplo, depois de relacionar diversos pontos negativos da Assan, diz que ela “*é uma empresa boa (...). A gente não vê o problema, assim, na empresa. O problema dela existe mais dentro da chefia, entendeu?*”.

Em relação à idéia básica da competência, tal qual definida por Zarifian, que trata da possibilidade de enfrentar eventos, somente Edson apresenta alguma valorização desse aspecto na sua atividade. Sendo inspetor de qualidade, além de ter um ritmo de trabalho mais ameno do que aquele da linha de produção, tem

possibilidade de lidar com situações variadas. Já os outros trabalhadores falam exatamente o oposto, expressando críticas que poderiam muito bem estar vindo de funcionários de uma empresa que adotasse o modelo de organização taylorista-fordista clássico. Eles relatam, por exemplo, a frustração trazida pelo trabalho repetitivo e pelo ritmo acelerado que dificulta a expressão pessoal.

Sendo assim, podemos dizer que os relatos dos trabalhadores entrevistados indicam que tanto a Tamaru como a Assan incorporam alguns princípios do “modelo de competência”, particularmente aqueles que dizem respeito aos aspectos individuais de personalidade e de socialização. Mas, por outro lado, os relatos também mostram que essas empresas mantêm características que o próprio Zarifian classificaria como típicas do “novo taylorismo” (Zarifian, 1990, p.85), ou seja, exigem “competências relativamente elevadas”, atribuem um maior nível de responsabilidades aos trabalhadores, realizam avaliações individuais, mas não mudam a essência do conteúdo e das formas de trabalho.

4.2.3. O conflito de culturas

Uma importante questão apresentada por vários trabalhadores das duas montadoras e que merece destaque por se caracterizar também como um aspecto discriminatório favorecido pelo discurso da competência diz respeito aos nisseis que tenham trabalhado no Japão ou que falem japonês. Segundo seus relatos, pessoas com essas características são francamente favorecidas dentro dessas empresas, podendo até ser contratados com idade mais elevada do que a média. Também costumam ter mais chances na carreira, o que, vale destacar, é descrito com certa dose de ressentimento. André (trabalhador da Assan) diz que, quando iniciou seus estudos em Engenharia, foi informar-se a respeito da possibilidade de fazer estágio na empresa e lhe responderam que isso só seria possível no último ano. No entanto, ele se queixa que, diferentemente do seu caso, os descendentes de japoneses já conseguem estágio no primeiro semestre de curso. Esse mesmo tipo de crítica também é colocado por outros trabalhadores que estudavam ou tinham estudado em

universidade, como, por exemplo, Caio (trabalhador da Assan) e Eduardo (ex-trabalhador da Tamaru).

A explicação para essa priorização dos nisseis, segundo aqueles que falaram a esse respeito, está na maior adaptação cultural aos padrões trazidos pela empresa. Para Sérgio,

Nos cargos, tipo assim, engenheiro, chefe de departamento, você pode ver, a maioria é [descendente de] japonês! (...) A maioria é tudo japonês! (...) O japonês já conhece a cultura. A cultura deles já é diferente da nossa. A cultura deles é o quê? Japonês é casa-trabalho, trabalho-casa. Já vi encarregado... morreu a mãe que morava não sei onde. Ele não foi no enterro! Ficou trabalhando! (Sérgio, trabalhador da Assan).

Podemos dizer que a valorização de aspectos relacionados à sua cultura de origem, juntamente com a discriminação de ex-metalúrgicos, parece ser uma das mais fortes evidências da utilização, por parte dessas empresas, de critérios ideológicos na seleção e na avaliação dos trabalhadores.

Desse modo, não surpreende que a referência à diferença entre as culturas japonesa e brasileira tenha sido bastante enfatizada pelos diversos trabalhadores também quando falavam a respeito das normas que a empresa tenta impor. As duas montadoras introduzem termos japoneses na relação com seus empregados. Além daqueles utilizados no cotidiano da produção, como *kaisen* (sugestões para melhoria da produção) e *hiarihato* (sugestões para melhoria da segurança), a Assan introduz referências japonesas em atividades externas ao trabalho. Ela promove, por exemplo, um churrasco anual para cada setor, que é chamado de “*kondoka*”. Já, na Tamaru, o horário de café é chamado de “*kiukê*”.

As duas montadoras também buscam incutir uma “*filosofia japonesa*” entre seus empregados por outros meios, tais como a exibição de filmes mostrando o trabalho no Japão ou na entrega de manuais com as diretrizes da empresa. Em relação a esse aspecto, devemos dizer que, ao contrário do que ocorreu no início do funcionamento dessas empresas, a Tamaru atualmente parece ser bem mais explícita nesse tipo de divulgação do que a Assan. Tivemos acesso ao manual da “Filosofia

Tamaru” distribuído aos trabalhadores e divulgado (parcialmente) na Internet, que é bastante expressivo em relação a essa política.

A linguagem utilizada parece apenas uma tradução do mesmo folheto utilizado no Japão, soando estranha à cultura brasileira. Quando fala dos princípios da empresa de “respeito pelos indivíduos”, por exemplo, o manual não se refere ao respeito por seus funcionários e, sim, à importância de os trabalhadores assumirem “responsabilidades” em relação ao trabalho. A satisfação do cliente é colocada como a principal meta da “filosofia” apresentada e, para isso, é enfatizado que os trabalhadores devem, entre outras coisas, atuar sempre com “ambição e juventude”, usar “o tempo de maneira mais eficaz” e ter um “espírito empreendedor”.

Apesar de, aparentemente, não contar com um manual tão explícito, a postura da Assan é similar. Os trabalhadores de ambas as montadoras relatam ser comum que diretores japoneses depreciem os brasileiros dizendo que “são sossegados... é só festa, é praia... Só querem saber de feriado...” (André, trabalhador da Assan) e comparem com seus compatriotas, que teriam um maior envolvimento com o trabalho. Para Marcelo (trabalhador da Assan), esse tipo de comparação tem o mesmo objetivo de impor o padrão cultural japonês aos trabalhadores da empresa. Diz ele:

Tem muitos métodos que eles têm no Japão, que eles querem implantar no Brasil, que eu acredito que não dê certo, porque a gente tem uma cultura bem diferente. (...) No Japão lá, eles querem que o funcionário deles trabalhe doze horas. Aqui, para mim, eu acho que eles querem que o funcionário faça a mesma coisa! Eu acho que não tem cabimento, né? No Japão, o funcionário leva a empresa para casa, dedica a sua vida para a empresa, para o seu trabalho. Aqui eu acredito que não, porque aqui a gente tem a nossa vida, oito horas no trabalho, mas tem a nossa vida em casa também, entendeu?

Na opinião de Eduardo (ex-trabalhador da Tamaru), muitos trabalhadores tentam se adaptar a tais exigências por entender que podem ter esse esforço reconhecido com uma promoção. Diz ele:

A filosofia japonesa prega isso, que o funcionário esforçado, ele tem a possibilidade de se tornar um chefe, de se tornar um supervisor, um gerente, né? E aí, em cima disso, o pessoal trabalhava bastante, o pessoal ficava muito tempo de hora-extra. Tinha vez que nem era tão importante o fator financeiro

da hora-extra, mas, sim, o fato de você estar mostrando que você tá se dedicando pra aquela empresa, que tá querendo mostrar realmente o seu potencial.

É interessante observar que tanto o manual da “Filosofia Tamaru” como a percepção dos trabalhadores em relação à diferença cultural que sobrepõe os interesses da empresa aos interesses individuais está em consonância com a análise antropológica clássica de Ruth Benedict (1997) a respeito da cultura japonesa. Mesmo que sua pesquisa tenha sido realizada na época da segunda guerra mundial e que, desde então, o Japão possa ter mudado bastante a partir da influência ocidental, encontramos muita similaridade entre as afirmações da autora e nossas observações de campo. De acordo com Benedict, “qualquer tentativa de entender os japoneses deverá começar com a sua versão do que significa ‘assumir a devida posição’ (...). A confiança japonesa na hierarquia é básica, dentro da sua noção global da relação do homem com seu semelhante, da relação do homem para com o Estado.” (Benedict, 1997, p.43). Ela também afirma que a hierarquia tal como é concebida na organização social japonesa está acima de qualquer interesse individual e o respeito a ela está presente em todos os âmbitos da vida:

Todo japonês primeiro adquire o hábito da hierarquia no seio da família e, posteriormente, os aplica nos campos mais vastos da vida econômica e do governo. Aprende que uma pessoa dedica toda deferência aos que sobre ela têm precedência, numa ‘devida posição’ determinada, sejam ou não eles os realmente dominantes no grupo (idem, p.53).

A noção de “vergonha” também é essencial nessa cultura. Por isso, nas greves do pós-guerra, os trabalhadores não paravam a produção, mas ocupavam as fábricas e produziam ainda mais para desprestigiar a direção (ibidem, p.160)¹⁹ e, conforme veremos nos próximos capítulos, a questão da hierarquia e da “*humilhação*” daqueles que não seguem as regras impostas é bastante enfatizada nas duas montadoras de automóveis focalizadas nesta investigação.

A partir desse enfoque, fica mais fácil compreender os motivos que levam as montadoras a dar preferência aos descendentes de japoneses. O critério ideológico

¹⁹ Alguns dos entrevistados desta pesquisa também demonstraram conhecer esse fato e o citavam para mostrar o quanto tal idéia é inconcebível para brasileiros.

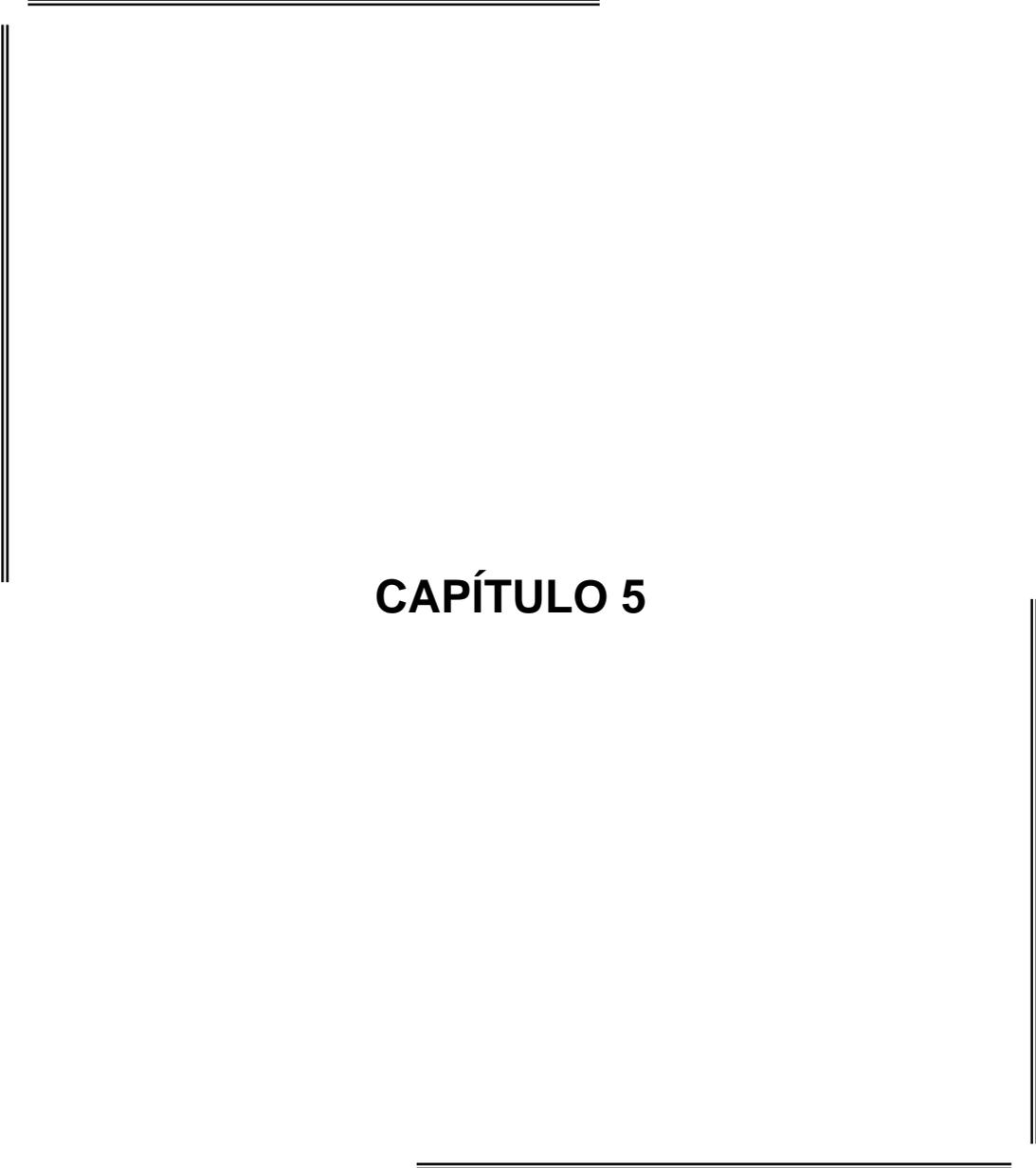
parece claro: se, como disse Fabiano (dirigente sindical na Assan), os ex-metalúrgicos “*trazem vírus para a empresa*”, os nisseis com essas características podem ser vistos como trabalhadores ‘imunizados’ contra esse ‘mal’. Conforme afirma Veltz (*apud* Linhart, 2000),

Para funcionar bem, os novos esquemas de organização têm necessidade não apenas de atores racionais, mas de atores virtuosos. Dito de outra forma, a eficácia técnico-econômica do modelo repousa sobre os comportamentos individuais e coletivos como a honestidade, a lealdade, a capacidade de estabelecer e manter a confiança.... (p.28, grifo nosso).

Para concluir, podemos dizer que os aspectos da seleção e da avaliação realizadas pelas empresas pesquisadas que poderiam ser associados ao “modelo de competência” parecem apresentar maior consonância com as principais críticas direcionadas a essa noção do que com a capacidade reflexiva e de aprendizagem defendida por Zarifian (1996a). Observamos, sobretudo, o interesse dessas empresas em garantir o engajamento dos seus empregados. Assim, as características individuais do trabalhador, principalmente aquelas relacionadas ao tipo de socialização prévia, passam ao primeiro plano nos processos seletivos em detrimento de possíveis qualificações, indicando a inclusão de critérios ideológicos. Dentre tais critérios, estão os aspectos relacionados à cultura de origem das empresas, com uma valorização de trabalhadores que se adaptem aos preceitos do respeito incondicional à hierarquia e da supremacia do trabalho em relação a outros aspectos da vida.

Os trabalhadores também são submetidos a avaliações que levam em conta aspectos comportamentais e sociais, que extrapolam o desempenho na atividade. Mesmo que, atualmente, tais avaliações não tenham implicação direta sobre os salários, são, ainda, decisivas na manutenção do emprego e na ascensão na pirâmide hierárquica. Entretanto, apesar de as duas empresas utilizarem princípios similares, a formalização da avaliação na Tamaru parece ter um impacto maior sobre os trabalhadores, que sentem tal processo como uma fonte de constrangimentos.

Os relatos dos entrevistados nesta pesquisa indicam que a 'capacidade' de seguir fielmente a 'filosofia' da empresa é um aspecto muito mais enfatizado pela Assan e pela Tamaru do que qualquer uma das características destacadas por Zarifian. Assim, podemos dizer que as características do modelo adotado por elas parecem corroborar a afirmação de Boltanski e Chiapello (1999) de que a relação de trabalho estabelecida a partir do *savoir-faire*, típica do taylorismo-fordismo, foi substituída, nas organizações flexíveis, pela relação fundada no *savoir-être*.

A decorative border consisting of four double-line segments forming a large, open square shape. The top-left corner is closed, the bottom-right corner is closed, and the top-right and bottom-left corners are open.

CAPÍTULO 5

PARTICIPAÇÃO: DISCURSO DE IGUALDADE, VIVÊNCIA DE IMPOSIÇÃO

Conforme vimos no capítulo precedente, apesar de o discurso da Competência apresentar uma promessa de valorização das 'potencialidades' do trabalhador, a vivência daqueles que participaram da presente pesquisa mostra uma compatibilidade muito maior com as falas dos críticos desse modelo, que apontam a ênfase atribuída aos aspectos pessoais e de socialização prévia. Contudo, neste capítulo veremos que algumas características vinculadas à idéia de competência – principalmente a capacidade para assumir responsabilidades e a capacidade de aprendizagem – não são desprezadas nas duas montadoras de automóveis focalizadas nesta pesquisa. Tais 'qualidades' são valorizadas precisamente porque se espera mais dos trabalhadores do que apenas a execução de suas tarefas na linha de montagem. E, entre as prerrogativas desse novo papel, estão algumas formas peculiares de participação.

5.1. Visão compartilhada ou visão cooptada?

De acordo com Donadone (1995), antes da década de 1980, o tema “participação dos trabalhadores” era estranho ao meio empresarial brasileiro, mas, por outro lado, estava inserido fortemente no discurso sindical, fosse em relação à implantação de comissões de fábrica ou à incorporação de delegados sindicais e de representantes dos trabalhadores nas empresas. Assim, o autor afirma que, para os sindicatos, “a ‘participação’ estava associada a formas de negociação direta com o patronato e à possibilidade de ampliação do elenco das pautas de reivindicação, passando a abranger não somente aspectos salariais, mas também, questões relacionadas ao cotidiano do chão-de-fábrica” (p.4).

Com o sucesso do modelo japonês, surgiram as primeiras referências à participação nos meios empresariais, que, no início, diziam respeito quase que exclusivamente aos CCQs (Círculos de controle de qualidade). Depois, essa idéia foi sendo gradualmente incorporada e, atualmente, é um dos temas mais abundantes na literatura de gestão empresarial.

Nessa área, as proposições de Peter Senge, um “guru do *management*” (Huczynski, 1993), parecem emblemáticas e, por isso, as utilizaremos aqui como referência para a apresentação da forma como a participação é abordada no discurso gerencial. O autor é pesquisador da área de Gestão no MIT (Massachusetts Institute of Technology), que ficou mundialmente conhecido no início da década de 1990 após publicar o livro *A quinta disciplina* (1998), que se tornou um *best seller*. Nesse livro, foi introduzida a idéia de “organização que aprende” (*learning organization*), definida como “sistemas sociais onde as pessoas estão voltadas para a aprendizagem coletiva”.

Na concepção de Senge, a empresa que aprende estaria mais preocupada com o pensar do que com o fazer, buscando a disseminação do conhecimento entre todos os seus membros. Para tal, ela deveria compreender cinco disciplinas: Domínio Pessoal, Modelos Mentais, Visão Compartilhada, Aprendizado em Equipe e Pensamento Sistêmico. O autor fala, ainda, em “mudança de mentalidade” que se

configura em uma espécie de sexta disciplina, que, ao mesmo tempo em que faz parte de cada uma das outras, também é uma síntese de todas (Senge, 1998).

Entre tais “disciplinas”, a visão compartilhada parece ser a mais expressiva em relação à idéia de participação. Para Senge, o compartilhamento de uma mesma visão por todos os membros da empresa – da mais alta hierarquia ao chão-de-fábrica – cria um sentimento de coletividade que fornece o foco e a energia para aprendizagem, possibilitando uma maior coerência ao conjunto. Ela se construiria a partir do diálogo “no seu verdadeiro sentido”, significando, assim, “uma mudança radical da forma de exercer o poder nas organizações” (p.44). Desse modo, o relacionamento dos trabalhadores com a empresa mudaria, porque esta não mais seria assimilada como a “sua empresa”, mas, sim, como a “nossa empresa”.

Senge defende que para que isso ocorra, é necessária uma abertura participativa e, sobretudo, “reflexiva”, na qual cada um não deve estar apenas interessado em defender seu ponto de vista, mas, principalmente, em ouvir os argumentos do outro. Não se trataria de os indivíduos sacrificarem seus interesses pessoais em prol da visão maior do grupo. Ao contrário, a “visão compartilhada” seria uma extensão de suas visões pessoais, “como em um caleidoscópio” (p.44).

Com tais características, o modelo da “organização que aprende” não prevê chefes, mas “líderes”, que desempenhariam um papel muito mais complexo do que aqueles:

[Eles] são projetistas, professores e capitães. Esses papéis exigem novas habilidades: a capacidade de conceber uma visão comum, trazer à tona e questionar os modelos mentais predominantes, estimular o raciocínio sistêmico. Em resumo, os líderes das organizações que aprendem têm a responsabilidade de formar organizações nas quais as pessoas ampliem constantemente sua capacidade de moldar o futuro (Senge, 1998, p.9).

Essa breve exposição é suficiente para exemplificar como a noção de participação é tratada na literatura de gestão empresarial. Podemos dizer que é adotada uma linguagem idealizada e romântica, na qual o conflito Capital-Trabalho inexistente. E é, precisamente, na radical transformação do vocabulário, sobretudo com relação às denominações de cargos e funções, que as características desse discurso

ficam ainda mais evidentes. Como vimos acima, o ‘chefe’ se converte em ‘líder’, mas também o ‘empregado’ se transforma em ‘colaborador’, o ‘diretor’ passa a ser o ‘gestor’ e assim por diante. Os objetivos da empresa se tornam sua “missão”, ou melhor, a missão coletiva.

O argumento é sempre o de melhorar o “clima organizacional” (uma expressão também muito em voga). Desse modo, é freqüente que se busque associar a empresa à imagem de uma família – mas, uma família sem conflitos! – e também que se facilite o acesso de trabalhadores de base aos diversos níveis da hierarquia, com o estabelecimento de certo grau de informalidade nessas relações.

Todavia, se retomarmos o contexto apresentado no Capítulo 1, verificamos que, da mesma forma do que ocorre com a noção de competência, tais mudanças de linguagem estão associadas às necessidades impostas pelo novo contexto econômico globalizado. Esse discurso seria, então, apenas um mecanismo de ordem simbólica que serviria para dissimular e não, como afirma Senge, para superar as relações de poder dentro das empresas. Dessa forma, não é por acaso que a idéia de participação divulgada pelos autores da área de gestão empresarial tenha uma conotação totalmente diferente daquela defendida pelos sindicatos.

Donadone (1995) utiliza a idéia de “polissemia” para compreender como se deu a apropriação desse termo pelos meios empresariais. Ele parte da definição de Bourdieu (1989), segundo a qual, a polissemia de um conceito se estabelece a partir de um sentido parcialmente compartilhado pelos diferentes interessados, que disputam no nível simbólico para legitimar sua versão. E, nesse caso, parece que as proposições atuais apresentadas na literatura de gestão empresarial, como as de Senge (1998), parecem buscar (e, de certa forma, conseguem) legitimar uma idéia de participação que rompe totalmente com o sentido atribuído ao termo nas reivindicações sindicais. Podemos, mesmo, dizer que há uma distorção do sentido de um tema caro aos trabalhadores de modo a adaptá-lo aos interesses da empresa ‘flexível’²⁰.

²⁰ Conforme veremos, isso também ocorre com as idéias de ‘equipe’ e de ‘autonomia’.

Partindo da premissa de que esse novo discurso tem o papel de divulgar o espírito atual do capitalismo, Boltanski e Chiapello (1999) associam as propostas participativas apresentadas nos modelos de organização do trabalho flexível diretamente à necessidade de controle sobre a força de trabalho e afirmam que tais propostas são estratégias para tentar conquistar a confiança dos trabalhadores. E a confiança não seria nada mais do que um “outro nome dado ao autocontrole, já que ela designa uma relação segura, ainda que não exista nenhum outro dispositivo além da palavra dada e do contrato moral” (p.130).

Em uma linha de pensamento similar, Orengo, Grau e Peiró (2002) afirmam que as propostas participativas atuais teriam o “propósito encoberto (...) de favorecer a aceitação dos trabalhadores [em relação às novas necessidades da produção] e, assim, poder evitar qualquer resistência por parte dos mesmos” (p.19). Já Storch (1987) lembra que esse tipo de proposta tem a facilidade de possibilitar um controle mais eficaz sobre o comportamento dos indivíduos e grupos na medida em que fornece uma maior transparência nas relações no ambiente de trabalho (voltaremos a esse tema no Capítulo 7).

Tais afirmações possibilitam concluir que o discurso empresarial se apropriou de um termo que era utilizado pelos trabalhadores na luta contra o poder das empresas e lhe atribuiu um sentido exatamente oposto: a “visão compartilhada”. Poderíamos dizer, então, que a expressão mais adequada para as propostas participativas da organização flexível seria ‘visão assimilada’ ou ‘visão cooptada’, uma vez que o objetivo buscado é, simplesmente, que os fatores de interesse para a empresa sejam assimilados pelos trabalhadores como também seus.

No que se refere às duas montadoras de automóveis focalizadas nesta pesquisa, os relatos dos trabalhadores indicam que elas utilizam como referência as propostas apresentadas por Ohno (1997). Esse autor defende a criação de espaços participativos para os trabalhadores dos níveis mais baixos da hierarquia, mas, diferentemente da linguagem imaginativa utilizada por Senge, apresenta propostas práticas, que incluem a participação na formulação de proposições para melhoria da produção e da segurança. Ohno parte do princípio de que objetivo do modelo

taylorista/fordista, de aproveitar unicamente a destreza e força física de quem trabalha, é inconcebível, pois desperdiça sua inteligência. Para ele, não há razão que justifique a não utilização da criatividade do trabalhador e o conhecimento adquirido no cotidiano do trabalho em favor da produção. Essa seria, inclusive, uma medida de ordem econômica, uma vez que pode propiciar uma redução de custos²¹.

No entanto, é importante que se diga que, mesmo que não seja adotada uma linguagem idealizada como a de Senge, o modelo japonês também busca que o trabalhador assuma a 'filosofia' da empresa, conforme vimos ao discutir o tema da Competência. Nesse sentido, ao se referir à proposta participativa prevista em tal modelo, Antunes (1995) conclui que, nele, a sujeição do trabalhador "é qualitativamente diferente daquela existente na era do fordismo" (p.34). Tomando como base o conceito marxista de "estranhamento" frente ao trabalho²², o autor afirma que, se o taylorismo-fordismo é movido por uma lógica "mais despótica", na qual o trabalhador é convidado a se sujeitar a normas estabelecidas previamente; no modelo japonês existe aquilo que ele denomina de "envolvimento cooptado", ou seja, a empresa se vale de mecanismos participativos e envolventes, que obedecem a uma lógica "mais manipulatória", que possibilita a "apropriação do 'fazer' e do 'saber' do trabalhador" (idem, p.34).

Caberia, aqui, indagar se a sedução contida no discurso empresarial em relação à participação seria suficiente para conseguir modelar o comportamento dos trabalhadores e transformar sua relação com a empresa, particularmente quando pensamos em ramos produtivos e/ou regiões onde, historicamente, sempre houve uma forte organização sindical. Para Antunes (1995, 2005), essa é uma questão complexa que envolve aspectos tais como a fragmentação e a heterogeneização da classe trabalhadora e o desemprego estrutural. Gollac e Volkoff (1996) também

²¹ Analisando essa questão pela perspectiva marxista, João Bernardo (2004) afirma que "hoje, quanto maior for o componente intelectual da atividade dos trabalhadores e quanto mais se desenvolver intelectualmente a força de trabalho, tanto mais consideráveis são as possibilidades de acumular mais-valia" (p.107).

²² O estranhamento se dá porque "o que deveria se constituir na finalidade básica do ser social – a sua realização *no e pelo* trabalho – é pervertido e depauperado" (Antunes, 1995, p.124). Assim, "estranhado frente ao produto do seu trabalho e frente ao próprio ato de produção da vida material, o ser social torna-se um ser estranho frente a ele próprio (...). Torna-se um estranho em relação ao gênero humano" (idem p.126).

apontam os altos níveis de desemprego entre os principais fatores que favorecem a implantação desse tipo de proposta e destacam que esse desequilíbrio de forças possibilita que o poder também ocorra na esfera simbólica.

Voltaremos à questão do poder nas empresas no Capítulo 7, mas, por hora, podemos dizer que, mesmo partindo de referências teóricas distintas, observamos uma concordância entre os autores citados quanto ao fato de a organização flexível se valer de um discurso mais manipulatório. Por outro lado, no que se refere às duas montadoras focalizadas nesta pesquisa, os relatos dos entrevistados dão uma ênfase muito maior à ‘imposição’ da participação em questões relacionadas à produção do que a fatos que demonstrem o envolvimento com os interesses da empresa, conforme mostraremos a seguir.

5.2. As políticas de ‘igualdade’ adotadas pelas empresas

Inicialmente, devemos esclarecer que, entre todos os temas focalizados nesta tese, o da ‘participação’ foi aquele em que ficou mais evidente o olhar mais politizado dos representantes sindicais em relação a maior parte dos outros trabalhadores. Tal diferença não diz respeito às descrições dos métodos adotados pelas empresas e, sim, à avaliação das razões que levam a eles. Enquanto os sindicalistas julgaram as propostas participativas pelo ponto de vista político, associando-as aos interesses do Capitalismo e à idéia de “*cooptação ideológica*” – uma expressão muito utilizada, que parte de um pressuposto similar à concepção de envolvimento cooptado apresentada por Antunes (1995) – os outros trabalhadores entrevistados raramente disseram algo nessa linha, focalizando os problemas mais nas relações interpessoais dentro da fábrica. Por outro lado, todos são unânimes ao destacar a situação de desemprego como algo que favorece as empresas nas relações de trabalho e em avaliar que as propostas participativas adotadas dizem respeito unicamente ao incremento da produção, sem levar em conta os interesses dos trabalhadores.

Observamos que as falas dos sindicalistas são bastante similares às críticas ao discurso gerencial apresentadas pelos cientistas sociais citados anteriormente. Na

opinião deles, o principal objetivo das empresas com a introdução da idéia de participação é garantir a adesão dos trabalhadores aos seus interesses. De acordo com Henrique (dirigente sindical), até a fábrica de fogões focalizada na fase de prospecção de campo, que é uma empresa tipicamente taylorista/fordista, começa a utilizar algumas propostas nesse sentido²³. Todavia, se a introdução do discurso de participação nesse tipo de empresa já é vista pelo sindicato como algo preocupante, no caso das montadoras de automóveis, essa questão é objeto de uma apreensão ainda maior, uma vez que, nelas, já se consolidaram eficientes mecanismos de participação/cooptação.

Nesse sentido, os relatos dos dirigentes sindicais indicam que as duas montadoras adotam uma linguagem do mesmo tipo apresentado na sessão anterior. Em nenhuma delas, se fala em empregados, funcionários ou operários, mas em “colaboradores”, termo que, na opinião dos sindicalistas, seria utilizado para divulgar a idéia de que o trabalhador não é apenas uma pessoa que está vendendo sua força de trabalho, mas alguém que faz parte da empresa. A seguinte fala é um bom exemplo dessa avaliação crítica:

...uma das cooptações ideológicas e que eu acho que é uma das mais fortes é, por exemplo, (...) pegar o trabalhador e colocar ele como colaborador. Já não fala mais se é funcionário ou não. É colaborador! Joga a responsabilidade pro trabalhador de que ele tem que fazer porque ele tá fazendo crescer... É aquela história do bolo. Vamos todos fazer o bolo crescer que daí vocês ficam com a fatia. Nós sabemos que o trabalhador não vai ter fatia de nada! Quanto mais crescer o bolo, a fatia dele vai ficando menor! Porque, dentro do sistema [capitalista], é isso (Henrique, dirigente sindical).

²³ É interessante destacar que essa observação é comprovada em documento anexado pela própria empresa em um processo de investigação do Ministério Público do Trabalho sobre riscos à saúde dos trabalhadores. Nesse processo, seus advogados fazem uma longa explanação sobre as mudanças que vêm sendo implementadas na organização do trabalho e, entre elas, relatam a contratação de um serviço de consultoria. O objetivo seria realizar um “Processo Integrado de Mudança Cultural”, cuja finalidade é “definir padrões culturais que incentivem o comprometimento do empregado com a empresa, uniformizando a linguagem cultural em todos os níveis da organização, consolidando um projeto de gestão participativa dos empregados” (texto extraído do processo de Investigação Prévia no MPT). Notamos, assim, que a própria empresa declara que, para adotar uma “gestão participativa” é necessário, antes, que os trabalhadores estejam comprometidos com seus valores.

Mas, devemos dizer que, apesar de os trabalhadores das duas montadoras empregarem a denominação “*colaboradores*” ao falar genericamente de si e de seus colegas, pareceu-nos que tal utilização não tinha o mesmo sentido dado pelos autores da área de gestão empresarial, sendo apenas mais um sinônimo de “*operador*”, “*peão*”, “*funcionário*”, termos que foram igualmente utilizados em outros momentos.

Um outro fato a ser destacado em relação a esse tema é que tanto a Tamaru como a Assan apresentam um discurso de que todos os seus “*colaboradores*” são iguais e, aparentemente, essa idéia de ‘igualdade’ é um dos aspectos mais enfatizados no discurso de ambas as empresas. E, para demonstrar a efetivação dessa política, nenhuma delas estabelece a clássica diferenciação entre o restaurante dos funcionários e aquele utilizado pelos diretores. Todos fazem as refeições no mesmo local e têm acesso ao mesmo cardápio. No entanto, tal mecanismo não é suficiente para evitar que os trabalhadores do chão-de-fábrica percebam uma clara distância entre eles e os outros níveis hierárquicos, como se pode perceber na fala de Rogério (trabalhador da Tamaru):

Pra você ter uma idéia, o chefe não almoça com funcionário lá dentro não! É muito difícil! Os ‘peão’ tão sentado na mesa lá, almoçando, é difícil o chefe chegar lá e sentar pra almoçar junto. Eles almoçam tudo no lugarzinho deles lá.

Mas, se podemos dizer que há muitos aspectos análogos no discurso da ‘igualdade’ das duas montadoras japonesas, também observamos algumas diferenças significativas e as entrevistas indicaram que, na Tamaru, esse aspecto é muito mais enfatizado, assumindo um caráter aparentemente ainda mais manipulatório. O exemplo mais evidente está na existência de uma norma que determina que todos os funcionários dos mais diversos setores e níveis hierárquicos – inclusive os diretores do alto escalão – devem vestir o mesmo tipo de macacão usado pelo pessoal da produção. Segundo Rogério (trabalhador da Tamaru), “*você vê ali e não sabe quem é chefe e quem não é chefe. É tudo igual! Eles procuram mais por essa filosofia e você não nota muita diferença dentro da empresa (...). Não tem diferença na forma de vestir, mas... no resto...*”.

O dirigente sindical da Tamaru avalia que tais iniciativas são estratégias para conseguir que o trabalhador tenha total comprometimento com a empresa e afirma que, “quando se entra na Tamaru, tá lá, um quadro escrito: ‘Aqui é a sua segunda casa’”. Alguns acabam se convencendo disso e “...muitas vezes, o trabalhador, ele acha que nem é mais a segunda casa. É a primeira!”. Na mesma linha das críticas apresentadas pelos cientistas sociais, ele avalia que as empresas conseguem “cooptar” os trabalhadores devido aos níveis de desemprego no país:

Ela [Tamaru] consegue fazer essa cooptação. Uma, por causa da situação do Brasil! Não é fácil você sair de uma montadora e entrar numa outra. Então, é a questão... O salário da Tamaru não é alto! Mas, em relação às empresas pequenas, tem uma diferença. Então, tem essa cooptação. E, junto com isso, tem a cooptação interna da fábrica. Ela coloca pro trabalhador, que ele é o colaborador da empresa. Ele faz parte da ‘família-Tamaru’ (Alexandre, dirigente sindical na Tamaru).

Tal linguagem está presente também no manual da “Filosofia Tamaru”. Como exemplo, podemos citar a seção dedicada ao tema do “respeito pelo indivíduo”, que é apresentado como uma das “crenças fundamentais” da empresa. Ali, não há referência ao respeito da empresa por seus funcionários, conforme se poderia esperar a partir do título, e, sim, ao comprometimento dos trabalhadores com os objetivos da empresa, sendo que o discurso utilizado é muito similar à idéia de “visão compartilhada” proposta por Senge (1998). Desse modo, lê-se que “a Tamaru é formada por indivíduos que trabalham por um objetivo comum. Cada pessoa deve desempenhar sua função de maneira correta, traduzindo a filosofia em ação e assim contribuir para o sucesso da companhia”.

A Tamaru ainda mantém uma política de escritórios com portas abertas e, teoricamente, os trabalhadores de base têm liberdade para se dirigir diretamente a todos os seus superiores, inclusive diretores, sem ter de respeitar a ordem hierárquica. Rogério (trabalhador da Tamaru) demonstra como esse pode ser um fato corriqueiro ao descrever situações em que abandonou seu posto de trabalho para reclamar do operador especializado ao chefe de departamento após solicitar substituição para ir ao banheiro por diversas vezes e não ser atendido:

...quando dava o intervalo, eu já ia pro escritório lá reclamar com o chefe. “Pó, esses caras não...” Eu reclamava muito desses caras, os especializados, né? (...) Quando eu achava alguma coisa ruim deles, eu ia lá e reclamava com o chefe. Chegava no escritório lá e falava.

João (trabalhador da Tamaru) avalia que a empresa incentiva esse tipo de atitude porque tem interesse em que os trabalhadores denunciem aqueles que não estão agindo conforme as regras, mesmo que sejam ocupantes de cargos de confiança. E, se os chefes dos níveis superiores avaliarem que a denúncia não tem fundamento, simplesmente não a levam em consideração.

A Assan, por seu turno, parece adotar um sistema mais tradicional de relações hierárquicas. Nela, também se fala em igualdade e sua mais expressiva demonstração foi a adoção inicial da mesma denominação para todos os cargos de base, os ‘operadores multifuncionais’²⁴. Entretanto, em uma aparente contradição com a busca de igualdade divulgada, ela mantém uma hierarquia rígida que parece mais compatível com a idéia da “devida posição” da cultura japonesa (Benedict, 1997) ou com a organização taylorista clássica do que com as propostas de “visão compartilhada” de Senge (1998). Para exemplificar essa postura da empresa, Fabiano (dirigente sindical na Assan) cita o fato de que até supervisores bastante jovens devem ser tratados por “*senhor*” pelos seus subordinados. Assim, conforme descreve Marcelo (trabalhador da Assan),

Eles não admitem que um operador, um peão, vamos supor, como a gente diz lá, converse com um supervisor por exemplo, entendeu? Eles dizem que existe um grau de hierarquia lá dentro que... assim, eu tenho que falar para o meu líder, para o meu líder falar para o meu encarregado, para o meu encarregado passar para o supervisor .

Apesar disso, alguns trabalhadores que dizem pertencer à ala dos “*revoltados*” afirmam que, também na Assan, a maior parte dos funcionários apresenta um grande envolvimento com os objetivos da organização. Eles não utilizam a expressão “*cooptação ideológica*”, como fazem os sindicalistas, mas compartilham o mesmo tipo de crítica. Sérgio (trabalhador da Assan), por exemplo, diz que “*tem pessoas que são*

²⁴ Conforme veremos no próximo capítulo, essa denominação homogênea gerou muitas insatisfações e foi modificada após uma mobilização dos trabalhadores.

assim: ele nasceu pra Assan e vai morrer pela Assan” e André (trabalhador da Assan) complementa: “tem gente que aquilo lá é a vida dele... Ele não nasceu lá dentro, mas ele quer morrer lá, entendeu?”.

Alguns entrevistados denominam os colegas com tal perfil como “pelegos” e, segundo um deles, “na Assan, de cada dez, em média, sete são ‘pelegos’”. Já André (trabalhador da Assan) defende que os colegas menos críticos não são necessariamente “pelegos”. Em sua opinião, muitos acabam aderindo às propostas colocadas pela empresa devido ao fator econômico. Diz ele:

Não é que sejam ‘pelegos’ assim, mas, pensa comigo: o cara trabalhou no Paraná, cortando cana de 5h da manhã às 5h da tarde. O cara entra pra trabalhar numa Assan da vida, ele pensa que lá é a vida dele, que ele não pode perder aquilo lá de jeito nenhum. E outra, querendo ou não, o salário de lá, comparado ao salário de outros lugares, é bom.

Porém, Silvio (trabalhador da Assan) descreve uma situação pitoresca para demonstrar como esses trabalhadores menos críticos, independentemente de serem ou não “pelegos”, podem prejudicar seus colegas. De acordo com ele, um dos chefes setoriais da empresa, que é evangélico, costuma reunir um grupo de trabalhadores da mesma religião para rezar depois da refeição. E, em sua opinião, essa não é uma atividade puramente religiosa. Ele relata que,

Eles se reúnem num lugar pra rezar e vai um monte de gente! Só que rezar em termos, porque eles vão lá pra dedurar os outros. Nossa! Tá um tal de entrega, entrega naquela reza deles! E o pessoal até brincou que o nome da igreja é ‘Assan é amor’. (...) Sabe, tem pessoas lá dentro sendo queimadas por causa dessas pessoas. E não é só de um setor não!

Um outro aspecto a ser destacado diz respeito ao fato de que as referências dos entrevistados aos seus superiores, tanto no caso da Assan como da Tamaru, foram sempre colocadas de forma muito parecida com o que se poderia esperar de trabalhadores de uma organização tipicamente taylorista. Eles utilizam indistintamente os termos “chefes” ou “líderes” para se referir aos ocupantes de outros níveis da hierarquia, os quais, para eles, são pessoas “que jogam do outro lado” (André, trabalhador da Assan). E, como nas organizações clássicas, alguns desses chefes são

respeitados por manterem uma relação mais amistosa com seus subordinados enquanto outros se comportam como “carrascos” e são odiados.

Essa visão de dois lados opostos, que se contrapõe à “visão compartilhada”, fica evidente na desconfiança de que passam a ser alvo antigos amigos que foram promovidos a cargos de chefia, conforme se vê na seguinte fala de Marcelo:

Tem um chefe lá, que é amigo nosso (...) Na parte de chefia, é uma pessoa que eu posso contar. (...) Posso contar, assim, em partes, porque, tudo bem, eu acho que ele, sendo chefe também, ele sempre vai... como se diz? Ele é Assan, não é mais peão dentro da empresa, então... Ele já é Assan e se tiver problemas, assim, se tiver que estourar na mão dele, ele nunca vai segurar (Marcelo, trabalhador da Assan).

Apesar de, como já vimos, os trabalhadores destacarem mais os aspectos pessoais dos chefes como fonte de problemas nas relações cotidianas, alguns acham que eles passam por uma “lavagem cerebral” nos cursos promovidos pela empresa para, assim, esquecerem “suas raízes”. De acordo com Marcelo (trabalhador da Assan):

Você imagina, assim, o cara é o seu amigo, amigo mesmo, assim. Ele passa a ser chefe, você começa a sentir a mudança dele, entendeu? Então, a gente acredita que, assim, existe uma lavagem cerebral quando ele vira chefe. Não é à toa que ele fica lá quase um mês fazendo curso. (...) Nunca participei de um curso de chefia, não posso dizer muito, mas acredito que existe uma... como se fosse uma lavagem cerebral, pela mudança das pessoas. Até o meu líder, esses dias, a gente discutiu, eu falei para ele: “eu acho que você tá esquecendo as suas raízes”. Porque ele era um amigo e tanto quando a gente trabalhava junto na linha. Hoje ele quer implantar umas coisas ali que não existe, entendeu?

Para concluir essa seção, podemos dizer que os relatos dos trabalhadores indicam que, apesar de as duas montadoras japonesas se valerem da idéia de ‘igualdade’, a Tamaru apresenta um discurso mais compatível com as proposições de autores do *management*, enquanto a Assan parece manter uma característica mais próxima do modelo clássico taylorista-fordista. Observamos também que a noção de “visão compartilhada”, na qual os interesses de trabalhadores e empresa visam objetivos únicos, como argumenta Senge (1998), não é vivenciada por nenhum dos

entrevistados, inclusive pelos trabalhadores da Tamaru que eram mais ‘pró-empresa’. As referências às empresas foram sempre similares ao discurso de trabalhadores de organizações tayloristas e a cooptação referida pelos sindicalistas não parece ocorrer no caso da maior parte dos trabalhadores entrevistados, mesmo entre aqueles que não se classificam como “*revoltados*”.

Por outro lado, muitos deles também dizem que maioria dos seus colegas “*vive para a empresa*”. Os dados obtidos nesta pesquisa não permitem concluir se, nesses casos, ocorre, de fato, uma cooptação ou se esses trabalhadores se adaptam às circunstâncias por medo de perder o emprego ou para ter chance de subir na hierarquia sem tomar para si os valores da empresa. A hipótese apresentada por alguns entrevistados é que se trata de uma questão de tempo: de início, todos ficam iludidos, mas, depois de alguns anos na mesma situação, se tornam “*revoltados*”. Essa hipótese parece se comprovar no caso de Eduardo (ex-trabalhador da Tamaru), que relata o seguinte:

[Teve] uma época que eu tava obcecado e que queria de qualquer jeito a promoção, que eu vi muitos amigos que entraram comigo sendo promovidos e que eu achava que eu tinha até mais potencial que eles. A partir desse momento, eu comecei a tentar de qualquer maneira (...). Participava como líder nos grupos de melhoria, levava os formulários de Plano de Sugestão pra completar em casa, por exemplo...

Mas, depois de quatro anos tentando mostrar seu “*potencial*”, ele deixou de acreditar nas promessas da empresa, demonstrando seu descontentamento ao passar a desempenhar exclusivamente sua atividade de montagem, o que, conforme discutiremos no capítulo 8, lhe rendeu sua demissão.

Porém, independentemente de a maioria ser ou não “*cooptada*”, algumas características daquilo que podemos chamar de ‘modelo japonês de participação’ apareceram de forma marcante em praticamente todas as entrevistas. Entre elas, destacam-se a ‘obrigatoriedade’ de participar na elaboração de propostas para melhoria da produção, que demonstra como as empresas se apropriam da noção de participação e a adaptam de modo a servir aos seus interesses.

5.3. A obrigação de participar

O envolvimento obrigatório em questões que vão além das tarefas executadas na linha de montagem é uma realidade destacada por todos os entrevistados. Tanto na Assan como na Tamaru, os trabalhadores devem ‘participar’ na elaboração de propostas de melhorias da produção, no controle de qualidade e na manutenção da ordem e da limpeza no posto de trabalho. E nenhum entrevistado – mesmo aqueles que se mostravam menos críticos – demonstrou ver tais propostas como algo prazeroso. Eles identificam esses mecanismos apenas como mais uma sobrecarga de trabalho, que soma-se às suas árduas tarefas na linha de montagem dos veículos. Notamos, assim, um enorme contraste entre o discurso da igualdade e de valorização do trabalhador, por um lado, e a imposição da participação em atividades específicas de acordo com as regras pré-estabelecidas, por outro.

Cada uma das duas empresas utiliza uma nomenclatura própria para definir suas propostas ‘participativas’, mas os relatos dos entrevistados indicam que ambas seguem os preceitos do modelo japonês, que são, basicamente, de dois tipos. O primeiro diz respeito à elaboração de sugestões individuais, que envolvem aspectos qualitativos e quantitativos relacionados à produção e à segurança. O outro se dá mediante uma competição anual entre “*grupos de melhoria*”, na qual os trabalhadores se reúnem para desenvolver projetos mais elaborados.

Segundo os entrevistados, as propostas participativas das duas montadoras têm como prioridade a redução de custos e em relação a esse assunto, observamos, novamente, que todos explicitam o conflito de interesses entre ‘nós’, trabalhadores, e ‘eles’, empresa, demonstrando que não assimilaram a idéia de “nossa empresa” (Senge, 1998). Esse fato pode ser observado na fala de Edson (trabalhador da Tamaru), que, lembramos, foi um dos entrevistados que se dizia mais satisfeito com o seu trabalho. Ele afirma que “*mesmo que [a sugestão] seja melhor para o trabalhador, se não for bom pra eles...*”. Em relação à Assan, André (trabalhador da Assan) diz algo similar: “*se você colocar alguma coisa que é do interesse deles, ótimo. Mas, se você colocar uma coisa que vai ajudar o ‘peão’ não dá em nada...*” e Sérgio (trabalhador da

Assan) é ainda mais direto dizendo que “a *tendência da sugestão é pra diminuir custo. Se não for nada pra diminuir custo, eles não têm interesse nenhum!*”.

Vejamos, então, como ocorre cada um desses tipos de ‘participação’.

5.3.1. As sugestões individuais

Entre as duas modalidades de ‘obrigações participativas’, a elaboração de sugestões individuais – que, na Tamaru, é chamada de “*Plano de sugestões*” e que, na Assan, abrange o “*Kaisen*” (sugestões relacionadas à produção) e o “*Hiarihato*” (sugestões de segurança) – foi, sem dúvida, a mais enfatizada pelos entrevistados. Os trabalhadores de ambas as empresas afirmam sofrer grande pressão para elaborar tais sugestões, mas nenhum deles disse conhecer uma norma escrita referente a essa obrigação. Ela parece, assim, estar implícita nas relações de trabalho na medida em que é um fator decisivo nas avaliações e, portanto, no futuro do trabalhador dentro da empresa.

Além da pressão cotidiana, a falta de tempo foi também destacada, pois, raramente, os trabalhadores podem deixar suas tarefas na linha de produção para elaborar suas sugestões. Marcelo (trabalhador da Assan) relata que, no seu setor, os trabalhadores têm a obrigação de fazer um *kaisen* e um *hiarihato* por mês e, se não fazem, “o seu chefe vai estar ali cobrando: *você não fez, você tem que fazer!*”. Dessa forma, conforme diz Eduardo (trabalhador da Tamaru), tem que estar “trabalhando e pensando, porque eles falam que ‘você estão trabalhando e, ao mesmo tempo, estão analisando o departamento, o que pode fazer de melhorias, tanto no processo quanto no próprio ambiente, na infra-estrutura do departamento’”. Depois, os trabalhadores devem utilizar o tempo livre para testar as propostas (quando for o caso) e para preencher os formulários. Alguns “*levam pra casa pra não atrasar a firma*” (Daniel, trabalhador da Assan) e outros utilizam os intervalos de descanso durante a jornada de trabalho.

Rogério (trabalhador da Tamaru), que já foi premiado por uma sugestão, é bastante esclarecedor em relação às várias responsabilidades que o trabalhador

assume fora do horário da produção. Ele conta com naturalidade que *“fazia [as sugestões] em horário de almoço ou quando terminava a produção. Terminava, limpava o posto, dava um trato lá e... ficava lá fazendo, inventando os esquemas”*.

Relatos como esses demonstram como a proposição de Ohno (1997) de não “desperdiçar” a inteligência do trabalhador é efetivamente colocada em prática pelas duas montadoras. Porém, a maior parte dos entrevistados demonstra ter consciência de que estão sendo explorados ao serem obrigados a utilizar sua inteligência e seu tempo fora do trabalho para atividades que dizem respeito à empresa e são bastante críticos em relação a isso. Marcelo (trabalhador da Assan) diz que *“seria cômico se não fosse trágico. A pessoa ter que catar uma pastinha e ter que levar pra fazer em casa!”*.

No entanto, devemos ressaltar que, além da pressão cotidiana, a Tamaru e a Assan também adotam políticas de incentivo à elaboração das sugestões individuais de melhorias da produção que assumem características próprias em cada uma. A Tamaru adota metas com número mínimo de sugestões por trabalhador e oferece prêmios que podemos definir como simbólicos para quem apresentar as melhores propostas ou o maior número delas, enquanto a Assan paga um valor em dinheiro – que pode variar de cinco a cem reais por sugestão aprovada – e estabelece metas fixas mensais. Nesse sentido, vamos analisar o caso de cada empresa separadamente, visto que os efeitos produzidos são diferentes.

Os relatos referentes aos prêmios simbólicos da Tamaru foram bastante expressivos. Tais prêmios são de variados tipos, podendo ser apenas uma parabenização do chefe ao ganhador, o recebimento de um boné com o logotipo da empresa ou, até, a concessão de um dos carros de destaque produzidos na fábrica para uso pessoal por uma semana. Rogério (trabalhador da Tamaru), por exemplo, refere ter ganhado um relógio e ter tido seu nome e sua foto publicados no *“jornalzinho”* da empresa por ter desenvolvido um instrumento de trabalho mais adequado do que um importado utilizado anteriormente, o qual propiciou uma redução significativa dos custos no seu setor.

A política de número mínimo de sugestões também teve bastante destaque nas falas dos trabalhadores da Tamaru. Eduardo (ex-trabalhador da Tamaru) relata que, no tempo em que trabalhava no setor de motores, essas metas eram constantemente modificadas porque a chefia queria “*mostrar serviço pra direção*”. Segundo ele,

O pessoal que coordenava o nosso departamento queria mostrar o departamento pra diretoria da empresa. Então, começou a estipular uma série de metas, por exemplo, fazer quatro Planos de Sugestão por mês... Cada funcionário do departamento! E, depois, chegou uma época que era dez planos de sugestão porque eles fecharam, entre eles, uma meta que seria entregue pra direção. (...). Então, se eles não conseguiam em três semanas, na quarta semana, tinha que inventar Plano de Sugestão de qualquer jeito pra tentar... pra gente sempre atingir a meta.

As entrevistas também indicam que, pelo menos em alguns setores da Tamaru, existe uma atitude claramente constrangedora em que o número de sugestões de cada trabalhador fica exposto para que todos possam observar. Rogério (trabalhador da Tamaru) relata o seguinte a esse respeito:

Eles colocavam numa lousa lá: “Planos de Sugestão do mês: tal pessoa, quantos fez; tal pessoa, quantos...” e tinha gente que fazia até quinze Planos de Sugestão. Como é que o cara faz ali quinze Planos de Sugestão e aquele outro não faz nenhum, entendeu? Aí, eles falavam que era falta de interesse dos funcionários, que não tinham vontade de fazer as coisas. (...) E eu não queria ver o meu nome lá na lista sem nada, entendeu? Ver lá na lousa... Os caras viam lá e: “Pô, o cara não fez nada esse mês!”.

Nesse contexto, o representante sindical afirma que existem sugestões dos mais variados tipos e é comum que os trabalhadores façam propostas descabidas que podem, inclusive, prejudicar a eles próprios:

Existem casos, lá, absurdos! O cara que fez sugestão pra reduzir o salário em 20%. Reduzir... coisas absurdas mesmo! O trabalhador fazer sugestão pra reduzir gomo de lingüiça [no almoço]! (...) É coisa que a gente fala e parece que é brincadeira, mas é coisa séria. (...) Eu acho que a lixa que eu tô lixando, lá, é muito grande, tô gastando muito... Não é mais o chefe que tem que se preocupar com isso, é o trabalhador! (...) Tem trabalhador que já propôs

redução de funcionários... porque o pessoal conversa demais... (Alexandre, dirigente sindical na Tamaru).

Fatos como esses fazem com que, na Tamaru, a abreviação do Plano de Sugestões (PS) seja traduzida por muitos como sendo “*plano dos Puxa-Sacos*” (Edson, trabalhador da Tamaru). Por outro lado, existem aqueles que dizem fazer “*qualquer coisa*” apenas para atender às exigências e/ou para ser reconhecido pela chefia, porque não seria possível elaborar propostas de qualidade na frequência exigida e sem ter um tempo definido para isso. Conforme relata Eduardo (ex-trabalhador da Tamaru),

A partir do momento em que estipulava metas pra Plano de Sugestão, não só eu, como todos, inventavam coisas assim absurdas, que era assim... tá vazando óleo num cantinho da máquina, colocar cola, por exemplo, pra fechar o buraco. Coisas assim! Começou a ser coisas assim banais, coisas que não precisa escrever pra ganhar Plano de Sugestão nada! Só que, a partir do momento em que estipulou metas e que tinha que fazer essas quantidades, chegou um momento em que o que importava era a quantidade e não a qualidade. (...) Chegou uma época em que quem fazia mais do que todo mundo no departamento não pela qualidade, mas sim pela quantidade, é que tinha um valor... e tinha nome citado na reunião, que era parabenizado.

No caso da Assan, essa tendência à banalização das sugestões também ocorreu até alguns anos atrás. Caio (trabalhador da Assan), por exemplo, conta que chegava a repetir sugestões já elaboradas um ano antes só para ganhar o valor mínimo pago por cada propostas (cinco reais) e ninguém percebia. Segundo Fabiano (dirigente sindical na Assan), “*os processos começaram a piorar*” por causa de sugestões inadequadas e essa constatação levou a Assan a abandonar a política de metas mínimas adotada inicialmente, substituindo-a por um número fixo mensal.

O número de sugestões varia de um setor para outro e, aparentemente, é definido pela chefia. Desse modo, na Funilaria é exigida uma sugestão [kaisen ou hiarihato] por mês, enquanto, na Montagem, o trabalhador “*é obrigado a fazer dois hiarihatos e dois kaisens*” (Sérgio, trabalhador da Assan). O pagamento que, anteriormente, era oferecido para todas as sugestões também passou a ser condicionado à aprovação pela gerência após as constatações de falta de qualidade.

Esse fato produz um claro descontentamento entre os trabalhadores que não obtêm aprovação de propostas elaboradas com seriedade, como é o caso de Daniel (trabalhador da Assan), que disse ter as três sugestões que havia enviado no mês em que nos concedeu a entrevista reprovadas.

Como já foi dito, o valor pago também é variável de acordo com a qualidade do que foi apresentado, mas, segundo os entrevistados, a grande maioria recebe apenas o valor mínimo e nenhum deles afirmou conhecer algum caso de trabalhador que tivesse ganhado o valor máximo de cem reais. Segundo Caio (trabalhador da Assan),

Alguns chegam a atingir trinta, quarenta reais, mas é muito difícil! (...) Se você quiser ganhar um pouco mais assim do que cinco reais, você tira uma foto, explica direitinho, faz isso aqui, faz isso dali, coisa que operador não tem tempo de fazer, né? Porque não tem ninguém pra ficar na linha no lugar dele pra ele fazer isso daí.

Apesar de todos os trabalhadores entrevistados se referirem a essa questão como um dos aspectos mais incômodos do trabalho, podemos dizer que a exigência de elaboração de sugestões é respeitada pela maioria deles nas duas empresas. Poucos afirmaram que nunca apresentam propostas ou que só o fazem quando têm realmente algo a dizer e, esses, em geral, tinham a segurança de não poderem ser demitidos por serem integrantes da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes). Por outro lado, quase todos disseram que não se importariam em fazer sugestões se, em vez da obrigação de cumprir metas, pudessem apresentá-las quando realmente tivessem propostas interessantes. E, se pensarmos o quanto pode ser difícil responder à exigência de um número pré-definido de idéias originais em um prazo delimitado, podemos imaginar porque tal modelo de 'participação' se torna uma fonte de pressão.

No entanto, se a obrigação de apresentar sugestões é vista negativamente pelos trabalhadores, as empresas, por seu lado, não devem ter do que reclamar, pois pudemos ouvir vários relatos de sugestões que proporcionaram um bom retorno financeiro para ambas as montadoras. Podem ser propostas sofisticadas, como o caso já citado anteriormente do trabalhador que desenvolveu um instrumento de trabalho que substituía um outro importado, ou simples como o lembrete de que a empresa não

precisa colocar calotas na roda de estepe (vale dizer que essa sugestão foi incorporada pela Assan e, segundo nos foi relatado, o trabalhador ganhou cinquenta reais por ela).

Também é importante lembrar que as normas e prescrições continuam a existir nessas empresas. Possíveis mudanças sugeridas pelos trabalhadores, se aceitas, serão transformadas em novas prescrições que os outros deverão seguir. Nesse sentido, Cristiano (trabalhador da Tamaru) parece sintetizar como o *savoir-faire* do trabalhador ainda é importante. Diz ele,

O cara pode ser o engenheiro que for, entendeu? mas ele não sabe... O cara que trabalha ali, ele tá vivendo aquilo, ele sabe o que é melhor e o que que vai melhorar, o que que não vai melhorar, entendeu? Porque, às vezes, eles vão lá e fazem um padrão (...). A primeira peça que você vai montar é essa. A segunda que você vai montar é essa. O engenheiro vai lá e elabora isso. Mas o cara [trabalhador] chega e fala: “não! Esse negócio tá errado! Se eu montar essa peça aqui primeiro e depois montar essa, vai ficar mais rápido! Eu vou ganhar mais tempo com isso!”, entendeu? Aí ele vai lá e ele mesmo vai elaborando.

E devemos observar que as montadoras japonesas focalizadas nesta pesquisa se valem desse conhecimento do trabalhador sobre o “trabalho real” (Daniellou, Laville e Teiger, 1989) sem a necessidade de ampliar custos, uma vez que eles elaboram sugestões em favor da produção ao mesmo tempo em que produzem na linha de montagem ou, ainda, fora do seu horário oficial de trabalho.

Para finalizar esta seção, devemos dizer que os trabalhadores da Tamaru demonstraram sentir uma pressão muito maior em relação à exigência de elaborar sugestões do que os da Assan. Supomos que a explicação para essa observação esteja no fato de as metas da Tamaru serem bem mais elevadas do que aquelas colocadas pela Assan, havendo, ainda, a expectativa de que se exceda o número mínimo estabelecido. Os trabalhadores da Assan, por sua vez, se queixam mais dos valores pagos do que da obrigação de elaborar as sugestões. Seus relatos indicam que eles associam os cinco reais atribuídos à grande maioria das propostas apresentadas à idéia de (mal) pagamento por um serviço prestado e não a um valor simbólico, como, talvez, fosse pretendido pela empresa.

5.3.2. Os grupos de melhorias

Em relação aos grupos de melhorias, que configuram o segundo tipo de 'participação' proposto nas montadoras, os mecanismos adotados são relativamente similares em ambas: anualmente, os trabalhadores constituem grupos a partir de afinidades pessoais e elaboram uma proposta que deve ser apresentada na ocasião do concurso. Aqui, a participação é voluntária, mas será sempre bem vista pelas chefias e levada em conta na avaliação do trabalhador. Assim, como diz Eduardo (ex-trabalhador da Tamaru), "*não que seja obrigado, mas participar conta muito ponto pro funcionário*". Edson (trabalhador da Tamaru) relata como se dá esse processo:

A gente procura uma idéia, uma coisa que a gente quer melhorar. Aí nisso a gente vai pegar a idéia, vai juntar um número de pessoas e vai colocar o nome do grupo, o nome que você quer no grupo. Aí você vai fazer (...) a análise das causas, né, o que você quer melhorar... e daí, mais pra frente, você vai colocar o que você fez pra melhorar e os resultados, e se deu certo (...). O PS [Plano de sugestões] é uma coisa simples. Agora, o grupo já é uma coisa mais complexa. É muito mais coisa! É muito mais informação que você coloca. É uma idéia mais... como é que se diz?... uma idéia mais complexa.

Em ambas as montadoras, ocorrem várias etapas eliminatórias que envolvem todas as filiais da empresa nos mais diversos países. A disputa começa entre os grupos de cada fábrica, cujos vencedores concorrerão com outras fábricas no país e, depois, na etapa mundial. Mas, nesse caso, a premiação é totalmente simbólica nas duas empresas, seja qual for o nível. Além da divulgação dos nomes dos trabalhadores e de seu projeto, o grupo vencedor na etapa nacional recebe apenas o direito a enviar um representante ao exterior com despesas pagas pela empresa para a disputa mundial. Mas, os trabalhadores das duas empresas dizem que quem vai representando o grupo é, invariavelmente, alguém que ocupa cargo de chefia.

As falas dos entrevistados indicaram que, assim como ocorre no plano de sugestões, na Tamaru, também parece haver uma participação maior dos trabalhadores nos grupos de melhorias do que na Assan. Segundo Alexandre (representante sindical), em 2003, foram 125 grupos somente na fábrica pesquisada. Além disso, ao contrário do que acontece com as sugestões individuais, vários entrevistados da Tamaru disseram achar essa proposta interessante porque permite

que eles façam alguma pesquisa e elaborem uma apresentação no computador. Já em relação à Assan, nenhum entrevistado fez referência ao número de grupos e também não observamos entusiasmo quanto à participação nesse tipo de disputa. Segundo seus relatos, nessa empresa, os grupos de melhoria são sempre formados e liderados por um chefe que “*convida*” alguns de seus subordinados, enquanto, na Tamaru, apesar de isso também acontecer muitas vezes, não é uma condição prévia.

Por outro lado, mesmo os trabalhadores da Tamaru que se mostram entusiasmados com esse tipo de participação apresentam críticas. A primeira diz respeito à falta de tempo para elaborar as propostas. Assim como ocorre com o plano de sugestões, os trabalhadores devem utilizar seus horários de descanso, conforme descreve Fernando (trabalhador da Tamaru):

Antigamente era bom porque a firma pagava hora extra pra você vir fazer o trabalho. Antigamente era gostoso. (...) Agora, é na hora da refeição que o pessoal trabalha (...) A gente come rapidinho e vai lá pro escritório e fica digitando as idéias lá e... reúne em grupos. (...) É um negócio bem legal. Esse daí, como uma coisa nova, eu acho bem legal, só que o ruim é isso aí, não tem tempo pra gente fazer.

Rogério (trabalhador da Tamaru) se queixa de que, se as empresas já obtêm ganhos consideráveis com as sugestões individuais, as propostas dos grupos propiciam um retorno ainda maior sem que, novamente, os trabalhadores sejam recompensados financeiramente. Diz ele:

Tem coisas que o pessoal inventa que, se a firma fosse pagar, por exemplo, pros caras elaborarem aquilo lá, custaria uma fortuna fazer isso! E os caras fazem ‘na faixa’ pra firma. Eles fazem um projeto e eles [direção da empresa] analisam. [Se] Acham que o projeto deles é bom, que vale a pena, eles investem no material e os caras [grupo de trabalhadores] vão lá e fazem. E a empresa fatura nas costas dos caras...

Mas, se esse tipo de participação juntamente com as sugestões individuais é um aspecto de grande importância no modelo de trabalho adotado pelas duas montadoras, não podemos dizer o mesmo em relação a outras formas de participação que possam atender aos interesses dos trabalhadores e se opor aos da empresa. E é esse tema que abordaremos a seguir.

5.4. O cerceamento da participação legítima

As situações relatadas por integrantes das CIPAs (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) das duas montadoras que buscam cumprir adequadamente seu papel e por aqueles que tentam lutar por melhores condições de trabalho parecem demonstrar, mais uma vez, como o sentido atribuído à noção de participação no discurso empresarial é circunscrito apenas aos aspectos que interessam às empresas.

A CIPA é um espaço legítimo, garantido por lei, de participação dos trabalhadores em questões relativas à saúde e segurança no trabalho. Sua composição é paritária, sendo metade dos seus membros indicada pela empresa e a outra metade eleita pelos trabalhadores através de voto secreto. Os componentes que foram eleitos pelos seus pares têm estabilidade no emprego, não podendo ser demitidos sem justa causa pelo período em que fizerem parte da comissão e nos dois anos subsequentes ao fim de seu mandato. Entre as principais atribuições da CIPA estão: (1) identificação de riscos no processo de trabalho e elaboração de mapa de riscos com a participação do maior número possível de trabalhadores; (2) elaboração de plano de trabalho que possibilite a ação preventiva na solução de problemas de segurança e saúde no trabalho; (3) participação na implementação e no controle da qualidade das medidas de prevenção necessárias, bem como na avaliação das prioridades de ação nos locais de trabalho (Brasil, 1999).

Observa-se, assim, que a 'prevenção de acidentes' indicada na denominação da comissão é entendida de forma ampla, englobando questões gerais relacionadas à saúde. Esse esclarecimento é importante para mostrar como o relato dos entrevistados confirma a oposição entre o discurso de igualdade das empresas e suas práticas de opressão quando a participação legítima é reivindicada. Cristiano (trabalhador da Tamaru) relata porque nunca se interessou em participar da CIPA:

Teve uma eleição pra CIPA e tinha uns funcionários que tavam pedindo pra eu me eleger, né? Eu nem quis entrar nisso aí. Arrumar dor de cabeça! (...) Eu não quis porque se houver alguma coisa errada, eu vou lá falar pros caras [chefes] e os caras não resolvem! Ninguém toma iniciativa! Trabalhar pra CIPA pra mim é ficar dando uniforme pra funcionário, "oh, o meu avental rasgou!"

(...) isso não é trabalho. Você tem que estar mais no trabalho de melhoria mesmo, tentar melhorar pra ninguém mais ficar doente, essas coisas.

Daniel (trabalhador da Assan) afirma que o mesmo ocorre na Assan. Ele diz “o cipeiro²⁵ lá, ou joga do lado da firma ou joga do lado dos ‘peão’. Não tem outra opção” e refere sofrer uma pressão enorme do seu encarregado, estando em uma situação bastante frágil por ser, segundo afirma, o único ‘cipeiro’ no seu setor comprometido com a saúde e segurança dos colegas. Diz ele:

[Meu encarregado] veio falar pra mim assim: “toma cuidado porque se você continuar do jeito que você é, quando vencer seu mandato, você vai ser mandado embora porque já queriam te mandar agora”. Isso eu acho um absurdo porque você quer trabalhar, quer fazer um trabalho legal, quer ajudar, entendeu?

Rodrigo, trabalhador da Assan, que, na ocasião da entrevista, também era cipeiro, relata a repressão que sofreu em uma situação em que desafiou a rigidez hierárquica da empresa tentando solucionar o problema de saúde de um colega que havia sido adquirido no trabalho. Segundo ele, já havia falado com seu chefe a esse respeito diversas vezes, mas este não lhe dava atenção. Então, foi procurar diretamente a área que deveria cuidar da saúde dos trabalhadores da empresa (SESMT), o que foi interpretado como uma insolência de sua parte e resultou em repreensão, como se observa no seguinte relato:

Meu encarregado se queimou porque eu pulei por cima dele, entendeu? (...) Começou a guerra. A corda estourou pelo lado de quem? Do meu lado. Aí desceu todo mundo, aquilo... Eles usam uma forma bem agressiva de te tratar e fala que você está agitando, que você está agindo de maneira incorreta: “se você não está contente com a empresa, não precisa fazer isso, é só pedir para ser mandado embora que a empresa manda na hora que quiser”, entendeu? Então isso aí é uma coisa que... muitas vezes, a gente até desanima, eu falo: ‘puxa, eu estou fazendo o quê aqui?’ Eu estou estragando o meu... futuro.

As duas montadoras parecem adotar uma prática comum nas empresas, que é aquela de seduzir um grande número de trabalhadores menos críticos para que se candidatem à CIPA concorrendo com os poucos questionadores. Dessa forma,

²⁵ Cipeiro é a designação comumente utilizada para se referir aos integrantes da CIPA.

conseguem ter controle sobre a comissão para que esta atue de acordo com as regras determinada pela direção da empresa e não assuma uma postura contestatória. Caio (trabalhador da Assan) descreve como a busca de divisão de votos ocorre na Assan:

A maioria na CIPA hoje é por parte da empresa. [Marcia: Mas, pela lei, é meio a meio, né?] É meio a meio sim, mas... É praticamente meio a meio, mas (...) É que alguns encarregados ganharam a votação do pessoal da linha [de montagem] pra virar cipeiros. Então isso que eu acho... Não que eu ache errado, mas acho que o pessoal, pô, podia colocar um cara que é peão, né? E ele entrar na CIPA e não o encarregado que já é praticamente a favor da empresa. Então, aconteceu muito isso. (...) O Jaques, supervisor, chegava assim no pessoal: "Oh! Se candidata pra CIPA nesse ano", "mas por quê?", "ah, eu tô pedindo pra você". O supervisor tá te pedindo e você fala "beleza, eu vou me candidatar!". Então ele chega em várias pessoas e fala isso. Aí o que que acontece? Aí um pede voto aqui, o outro pede ali, pede aqui, pede ali, aí os votos... você fica com dez, ele com cinco, ele com vinte, ele com quinze e ninguém do setor se elege.

O sindicato, por seu lado, contra-ataca fazendo campanha pelos candidatos mais críticos. Mesmo assim, as montadoras conseguem ter a maioria dos cipeiros do seu lado, isolando aqueles que buscam exercer essa função de forma plena.

Devemos esclarecer que, segundo os entrevistados, essas empresas não tentam impedir a atuação dos cipeiros para evitar acidentes de trabalho – particularmente os acidentes graves, que podem prejudicar sua imagem pública – mas, por outro lado, não são nada receptivas a questionamentos ou propostas referentes a aspectos que possam provocar o adoecimento dos trabalhadores, como, por exemplo, o ritmo de trabalho. Nesse sentido, Fernando (trabalhador da Tamaru) parece ser um exemplo de cipeiro que convém à empresa. Apesar de afirmar que, enquanto integrante da CIPA, costuma enfrentar seus superiores, ele parece assumir apenas as questões relacionadas à prevenção de acidentes de trabalho, conforme se verifica na seguinte fala:

... quando eu bato de frente com eles, é em relação à segurança e lá eles dá muito valor à segurança. Quer dizer, acho que toda firma dá muito valor. Então... se você tiver batendo de frente com eles por uma coisa que você tem razão, que pode causar acidente (...) Aí, eles levam em consideração. [Marcia:

eu sei que, lá, tem muitos casos de LER, como é que os cipeiros conseguem lidar com isso?] *Olha, isso daí, a gente já não tem muito... muito acesso, né? Isso aí já fica mais pro pessoal de ergonomia lá e os médicos mesmo...*

Rodrigo (trabalhador da Assan), por sua vez, tem um perfil indesejado e sofre sansões por causa da sua postura crítica. Mesmo trabalhando na Assan há vários anos e sendo considerado um bom funcionário em relação às suas atividades básicas, nunca foi promovido. Diz ele:

Praticamente, o trabalho que eu faço hoje é o mesmo que eu fazia quando eu entrei [linha de montagem]. (...) Acho que a CIPA é a minha estabilidade lá na empresa [Marcia: Por quê? Você acha que está queimado?] Queimado seria uma palavra bem... eu acho que é já bem mais que queimado! Isso aí eu já ouvi de chefe, que é a CIPA que está me segurando, entendeu? Então, uma coisa eu falo para você, não é porque eu sou vagabundo, não, porque eu trabalho! (...) A qualquer momento, qualquer chefe que você chegar, tenho a certeza de que, se ele for sincero, ele vai falar para você que eu não sou vagabundo!

Na Tamaru, a situação dos cipeiros mais comprometidos com seu papel é ainda pior do que na Assan, uma vez que estes são, proporcionalmente, em número menor em relação àqueles mais favoráveis à empresa. Gabriel (trabalhador da Tamaru), que, na ocasião da entrevista terminara seu mandato na CIPA havia um ano, dizia ter certeza que seria demitido quando encerrasse seu período de estabilidade por ter sempre questionado a empresa quando via alguma coisa errada em relação à saúde e segurança (o que ele afirmava continuar fazendo, mesmo não sendo mais cipeiro).

De uma forma geral, os entrevistados das duas montadoras dizem que, independentemente de fazer parte da CIPA ou não, qualquer trabalhador que assuma uma postura questionadora em relação aos pontos básicos do modelo de produção adotado, como o ritmo de trabalho, fica marcado para demissão, mesmo que seja um bom funcionário. Desse modo, segundo João (trabalhador da Tamaru), “a maioria abaixa a cabeça”. Para exemplificar sua colocação, esse trabalhador relata que “tem quem ‘bate de frente’, mas, aí, o cara fica queimado. Por exemplo, teve um cara que era um dos melhores funcionários do setor, mas o Zé [chefe] não gostava dele porque

ele questionava muito [em relação ao ritmo de trabalho], avisou que ia mandar ele embora e mandou". Por isso, João diz que, mesmo discordando de várias coisas, costuma ficar quieto: *"se for discutir, sou mais fraco, não tem por onde..."*.

Observamos, então, que as vivências dos trabalhadores da Assan e da Tamaru relatadas aqui parecem confirmar as afirmações de Boltanski e Chiapello (1999) de que os altos níveis de desemprego possibilitam que as empresas utilizem tanto mecanismos explícitos – tais como a demissão de trabalhadores com “um espírito reivindicatório um pouco exagerado” – como mecanismos mais sutis, que se traduzem na utilização de sistemas de sanções e recompensas informais (p.353).

O relato de Daniel (trabalhador da Assan) ao comentar as dificuldades que enfrenta para exercer sua atividade como cipeiro parece, assim, sintetizar um sentimento expressado por todos os entrevistados, inclusive aqueles que apresentam uma posição mais favorável à empresa. Ele afirma o seguinte:

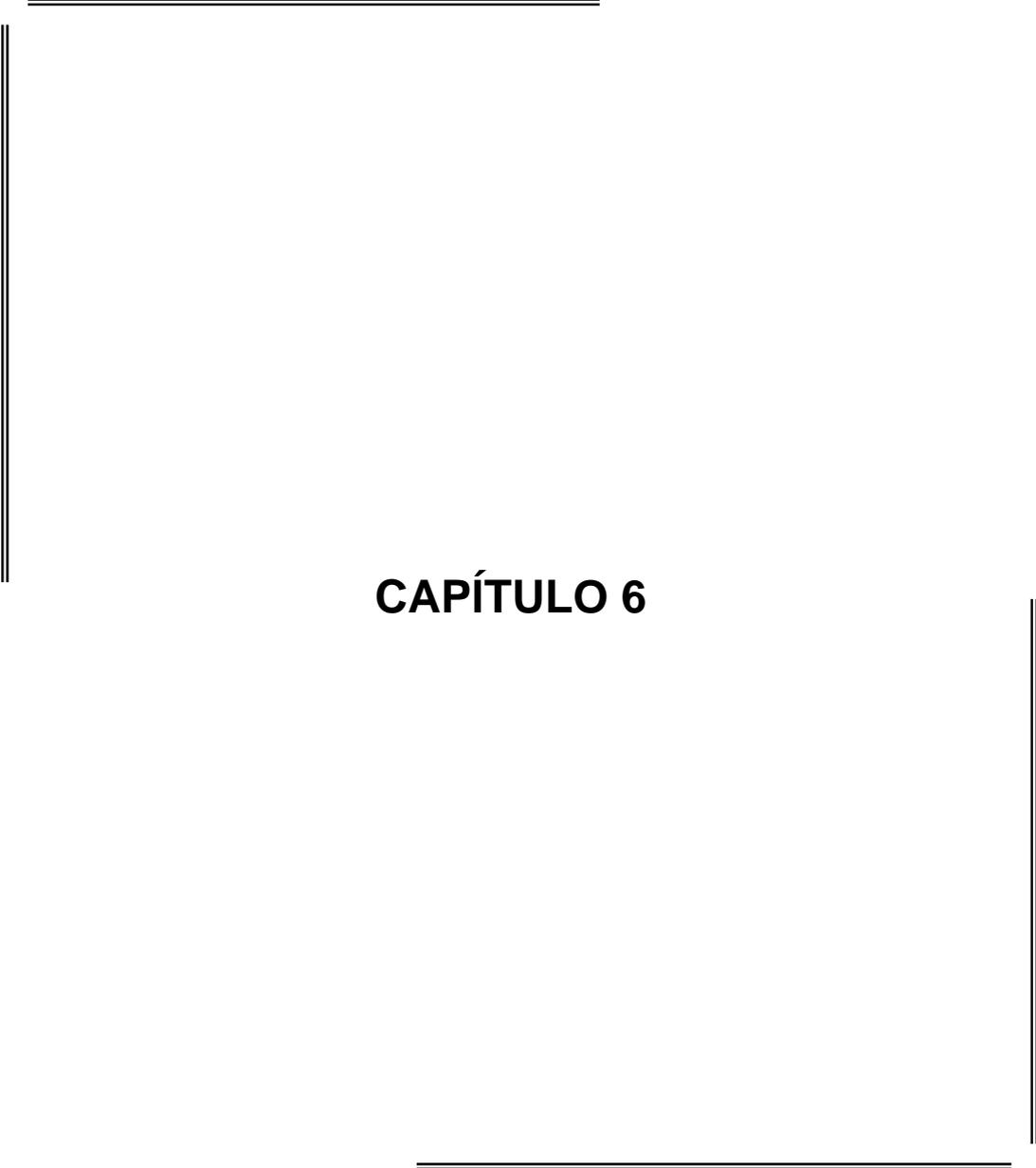
Eles [a empresa] querem ver sair carro. Que nem, às vezes, a gente chega lá [na área de café] e fala “pó, tá faltando cadeira”. Você vai tomar um café e fica em pé, entendeu? Os caras falam: “tá saindo carro a menos?!?”. “Não”. “Então cara...”.. Eles não tão nem aí com os ‘peão’!

Para concluir este capítulo, podemos dizer que as duas montadoras de automóveis focalizadas na presente pesquisa e, mais fortemente a Tamaru, utilizam um discurso de igualdade e de valorização dos seus “colaboradores” similar àquele encontrado nas propostas participativas da literatura de gestão empresarial. Contudo, os trabalhadores experimentam uma realidade oposta ao que é dito. De acordo com eles, as empresas lhes impõem a ‘obrigação de participar’ na elaboração de propostas de melhoria da produção, enquanto dificultam a participação em questões que dizem respeito aos interesses dos trabalhadores, como é o caso das CIPAs.

Os diversos relatos apresentados pelos entrevistados sugerem que as duas montadoras buscam utilizar o saber do trabalhador em prol da produção, seja em relação a metas de produção ou à qualidade dos produtos. Desse modo, as propostas ‘participativas’ apresentadas por elas parecem ser evidências expressivas de que a

idéia de ‘competência’ está embutida no modelo de organização do trabalho adotado. Além de incorporar aquilo que já era feito de forma clandestina na organização taylorista, quando o trabalhador, cotidianamente, enfrentava situações imprevisíveis e adaptava o trabalho prescrito ao real, as duas montadoras também utilizam a ‘competência’ dos trabalhadores para sugestões que vão além da melhoria de suas tarefas básicas.

Observamos, ainda, que, apesar de ambas utilizarem mecanismos ‘participativos’ similares, na Tamaru, o contraste entre o discurso gerencial e a vivência dos trabalhadores foi mais acentuado do que na Assan. Todavia, se os entrevistados das duas empresas dizem que elas são bem sucedidas em relação à adesão de muitos trabalhadores a sua “missão”, nenhum deles próprios – incluindo aqueles menos críticos ou os recém-contratados – demonstrou qualquer indício de que compartilhassem a “visão” da empresa. E, conforme discutiremos no Capítulo 9, esse fato pode ser comprovado pelas mobilizações coletivas conseguidas pelo sindicato.

A decorative border consisting of double parallel lines forming an L-shape. The top horizontal line is on the left, the right vertical line is on the right, and the bottom horizontal line is at the bottom. The text 'CAPÍTULO 6' is centered within this frame.

CAPÍTULO 6

EQUIPES DE TRABALHO: BUSCA DA ‘VISÃO COMPARTILHADA’ E ESTÍMULO À COMPETIÇÃO

Neste capítulo, discutiremos as concepções de equipe e de grupo de trabalho no discurso de gestão empresarial e na vivência dos trabalhadores que foram entrevistados na presente pesquisa. Buscaremos mostrar como é possível que as propostas de equipe do *management* convivam com a busca de individualização das relações de trabalho já apontada nos capítulos precedentes.

6.1. As concepções de equipe na literatura de gestão empresarial.

Inicialmente, podemos dizer que, na literatura de gestão empresarial, os termos ‘equipe’ e ‘time’²⁶ são muito mais utilizados do que ‘grupo de trabalho’ e, de uma forma geral, o significado atribuído a tais termos é bastante impreciso. Frequentemente, dizem respeito apenas à colaboração e ao estabelecimento de objetivos comuns entre todos os funcionários da empresa ou de determinados setores; mais raramente, se referem a propostas práticas de grupos de trabalho formados por um número restrito de pessoas com objetivos definidos e nunca fazem alusão a grupos espontâneos.

²⁶ Nota-se aqui uma visível influência do termo de língua inglesa ‘*team*’.

Observamos, assim, que a concepção de equipe divulgada em tais publicações está mais diretamente relacionada às idéias de ‘visão compartilhada’ e de ‘família-empresa’ – já discutidas no capítulo anterior – do que a propostas objetivas que envolvam o trabalho cotidiano. Dessa forma, é compreensível que Senge (1998) coloque essa noção entre os principais aspectos que compõem a “empresa que aprende” e que apresente afirmações tão vagas como a de que “a aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas” (p.44).

Em tais concepções, também se observa uma evidente associação com a idéia de cooperação entre parceiros nas equipes esportivas e, nesse sentido, a denominação ‘time’ é bastante conveniente. Também é desnecessário dizer que os objetivos dessas equipes devem ser sempre os mesmos da empresa. Mantendo esse espírito, Brough (2005) fornece uma definição genérica que pode ser utilizada tanto para se referir à ‘família-empresa’ como a grupos específicos. Diz ele,

Uma equipe é um conjunto de pessoas que se organizam para atingir objetivos comuns. Ou seja, um grupo torna-se equipe quando todos os membros são interdependentes, usam as habilidades, as competências e os recursos de todos os seus membros para planejar suas atividades e empenhar-se para obter os melhores resultados. Portanto, a razão de existir trabalhos em equipe é ter um grupo formado por pessoas de características diferentes, mas com propósitos iguais. O sucesso de uma equipe é acima de tudo a sinergia que existe entre seus membros (p.1, grifo nosso).

Mas, a metáfora esportiva pode ser identificada, ainda, na inclusão de um novo personagem no discurso, o ‘coach’ (técnico). Ele teria o papel de orientação das equipes em “trabalhos por projetos” (Le Saget, *apud* Boltanski & Chiapello, 1999) ou na “gestão por processos” (Gonçalves, 2000), que são também proposições genéricas vinculadas à idéia de competência que dizem mais respeito aos setores administrativos e de vendas do que os de produção. As afirmações de Hammer & Champy (*apud* Boltanski & Chiapello, 1999) são bastante expressivas em relação esse enfoque. Dizem eles,

As equipes de processo (...) não precisam de chefes, elas precisam de técnicos (*coachs*). Os padrões tradicionais definem e distribuem o trabalho. As equipes se encarregam elas mesmas dessa tarefa. Os padrões tradicionais supervisionam, vigiam, controlam e verificam o trabalho na medida em que vai passando de um posto de trabalho a outro. As equipes se ocupam disso por elas mesmas. Os padrões tradicionais, praticamente, não têm lugar em um ambiente reconfigurado (, p.117).

Podemos dizer, então, que mesmo focalizando somente os interesses das empresas, as concepções de equipe de trabalho utilizadas no discurso empresarial assumem um caráter polissêmico que pode abranger tanto a “visão compartilhada” como um grupo de pessoas reunidas para colocar em prática algum trabalho que lhes é demandado. Essa gama de sentidos atribuídos a tal noção é destacada até mesmo em publicações direcionadas aos meios empresariais, como é o caso de Tanskanen, Buhani e Kostama (1998), os quais afirmam que

O conceito de equipe é entendido, algumas vezes, de maneira completamente diferente. Para alguns, ele diz respeito às reuniões de grupo ou círculos de controle de qualidade e, para outros, inclui toda a organização ou uma unidade com duzentos empregados (p.615).

Em uma pesquisa junto a algumas empresas, esses autores verificaram a existência de seis diferentes concepções de agrupamento de trabalhadores, que foram denominados como ‘equipe’: as equipes auto-administradas; as equipes compostas por trabalhadores multifuncionais; as equipes multifuncionais que também incluem habilidades complementares; os grupos que servem apenas como unidades de medida; os grupos temporários para resolver problemas e as equipes com um espírito próprio (p.611).

Por outro lado, verifica-se que a possibilidade de os trabalhadores criarem grupos com vínculos espontâneos a partir da interação segundo seus interesses próprios e de poderem exercer alguma influência sobre a organização do trabalho continua a não existir nas propostas da organização flexível. Dadas essas características, a noção de equipe encontrada no discurso empresarial também é foco de muitas críticas de cientistas sociais, que destacam a existência de contradições

entre a proposta enunciada e os objetivos não explicitados. E, entre tais objetivos, o principal seria a busca da desmobilização coletiva dos trabalhadores (Perraud, 1998).

Nesse sentido, Daniele Linhart (2000) argumenta que os diferentes tipos de coletivos criados pelos empregadores são artificiais, com regras do jogo impostas, e têm o objetivo de substituir a organização espontânea dos trabalhadores construída “sobre a base de uma identidade coletiva estabelecida *a priori*” – sindicatos e outras associações – que, portanto, não poderia ser controlada (p.29).

De acordo com a autora, sob o domínio do taylorismo, era possível o estabelecimento de uma identidade comum aos trabalhadores a partir da homogeneização das categorias profissionais. Já na era da flexibilidade, as empresas estabelecem uma relação ambígua com seus empregados, pois os convidam a integrarem equipes/grupos de trabalho ao mesmo tempo em que lhes impõe relações de trabalho individualizadas. Linhart (2000) afirma, ainda, que esse tipo de proposta favoreceria muito mais a solidão dos indivíduos do que a experiência de pertença a uma ‘família’, porque eles se encontrariam “em um estado de negociação quase permanente de seu destino no interior das organizações” (idem, p.29). Tais características do modelo de organização flexível produziriam um sofrimento ainda maior aos trabalhadores do que o modelo taylorista, porque,

Não são mais as categorias que se encontram confrontadas às situações idênticas de trabalho, a idênticas coerções, a uma mesma lógica de dominação, que é coletiva por natureza. É o indivíduo que está sozinho em face desta nova forma de dominação e face às contradições que ela carrega. E ele procura assumir estas pressões, persuadido no fundo de si mesmo que são suas próprias insuficiências que tornam sua missão tão difícil e não as contradições inscritas na própria organização (Linhart, 2000, p.34).

Em uma concepção similar, Sennett (2002) afirma que as proposições de equipes de trabalho do *management* moderno, em vez de favorecerem as relações intersubjetivas entre os trabalhadores, criam relações superficiais estabelecidas em situações controladas. Assim, segundo o autor, tais propostas seriam algumas das maiores perversidades presentes nas organizações flexíveis. Diz ele,

A moderna ética do trabalho concentra-se no trabalho de equipe, celebra a sensibilidade aos outros; exige 'aptidões delicadas', como ser bom ouvinte e cooperativo, acima de tudo, enfatiza a adaptabilidade às circunstâncias. O trabalho em equipe é a ética de trabalho que serve [apenas] a uma economia flexível. Apesar de todo o arquejar psicológico da administração moderna (...), o *ethos* de trabalho permanece na superfície da experiência; o trabalho de equipe é a prática de grupo da superficialidade degradante (p.118, grifo nosso).

Alguns autores destacam, ainda, que essa dicotomia entre o discurso de equipe e a prática da individualização das relações de trabalho estimula “o espírito competitivo entre grupos e entre trabalhadores” (Boltanski e Chiapello, 1999, p.360). Em relação a essa questão, Oliveira (2004), avalia que “talvez, o maior achado dessa experiência de organização do trabalho sob a forma de equipe seja o de colaborar continuamente para estabelecer a competição entre os trabalhadores, soterrando, por vários níveis de ocultação, a possibilidade de expressão da solidariedade de classe” (p.29).

Tendo em vista tal contexto, Wacquant (1996) afirma que a empresa moderna poderia ser comparada a um “ambiente darwiniano”. Mas, o autor enfatiza que, nesse ambiente, “mesmo os fortes não têm mais a segurança de sobreviver” porque seus colegas de trabalho “são rivais ou até mesmo inimigos potenciais antes de serem companheiros de equipe” (p.72). Boltanski e Chiapello (1999) também utilizam essa mesma metáfora. Segundo eles, a configuração atual do mundo do trabalho produz um “darwinismo social” que se caracteriza por um processo de seleção/exclusão. No entanto, os autores também lembram que tal processo não pode ser visto como “resultado de uma ‘mutação’ que se impõe por ela mesma, como alguma coisa do exterior à vontade dos homens condenados a ‘adaptar-se’ ou a desaparecer” (p.316). Ele estaria, sim, diretamente vinculado aos interesses do Capital.

Essa breve exposição do debate referente à idéia de equipe é suficiente para mostrar como, também nesse caso, uma noção que seria positiva para os trabalhadores – na medida em que superasse o isolamento do trabalho realizado nas linhas de produção fordistas – é incorporada no discurso empresarial e adaptada para justificar propostas que são exclusivamente do seu interesse. As proposições contidas nesse discurso parecem visar, primordialmente, ao maior envolvimento dos

trabalhadores com a “visão” da empresa e o estabelecimento de relações de trabalho mais individualizadas (e, por consequência, mais ‘flexíveis’) e, secundariamente, dizem respeito a modelos de trabalho em grupo propriamente ditos.

Vejamos, então, como é a vivência dos trabalhadores das montadoras de automóveis focalizadas na presente pesquisa em relação a esse tema.

6.2. O trabalho em grupo nas montadoras

Os aspectos discutidos nos capítulos precedentes mostraram que ambas as empresas focalizadas nesta pesquisa, mas, particularmente a Tamaru, incorporam a idéia de ‘família-empresa’ com um sentido que pode ser considerado como o de uma ‘grande equipe’ com ‘missão’ única, que é representada pelos interesses do empregador. Também vimos que a busca de individualização das relações de trabalho mediante a avaliação de cada trabalhador a partir de critérios que vão muito além do seu desempenho na atividade parece estar incluída no modelo de organização adotado por elas. Assim, não vamos, aqui, discutir novamente esses aspectos, retomando-os apenas quando for necessário e focalizaremos mais especificamente as propostas de grupo no cotidiano de trabalho.

Devemos esclarecer que os relatos dos trabalhadores mostram que, além do discurso genérico de equipe, as duas montadoras também adotam propostas de trabalho em grupo na produção, ainda que em uma concepção bastante restrita. O modelo utilizado tanto pela Assan como pela Tamaru parece ser aquele preconizado por Ohno (1997) no sistema japonês de produção, que Roberto Marx (1998) denomina como “grupo enriquecido”. Tal proposição se caracteriza pela organização da produção em linha de montagem com a utilização de ‘células’ de trabalho seqüenciadas e compostas por grupos de trabalhadores multifuncionais. De acordo com Marx (1998), esse modelo seria uma das principais referências atuais para o trabalho nos setores de produção das fábricas, sobretudo aquelas que executam atividades de montagem.

Tanto a caracterização apresentada por Roberto Marx (1998) como os relatos dos trabalhadores entrevistados nesta investigação mostram que esse modelo de trabalho em equipe é apenas um aperfeiçoamento do taylorismo-fordismo. De fato, segundo os trabalhadores, na Tamaru e na Assan são preservadas as idéias de tempos e métodos definidos por um setor de planejamento e de postos de trabalho individuais, não sendo prevista nenhuma interação entre os trabalhadores em cada célula durante suas atividades. Assim, o que caracteriza essas células é basicamente a proximidade entre seus integrantes. Cada uma delas é composta por um número variável de trabalhadores (em geral, cerca de quatro ou cinco) que executa uma determinada parte da montagem do automóvel. Em uma mesma célula, pode haver, por exemplo, uma pessoa colocando a porta esquerda, outra colocando a porta direita, uma terceira encaixando o pára-choque e assim por diante. Nessas circunstâncias, até a interação espontânea por meio de conversas informais é muito difícil. Conforme descreve Fabiano (dirigente sindical na Assan),

...as pessoas trabalham muito próxima uma da outra. Você pega um carro, sempre tem, no mínimo, quatro ou cinco pessoas trabalhando junto, né, montando e tal. Então as pessoas trabalham muito próximas. Mas, você convers... nem conversa, grita um com o outro lá, porque o barulho é muito grande e você não pode parar pra conversar.

Essa distribuição espacial também facilita que o trabalhador opere outro equipamento quando necessário ou que ocupe o posto de um colega que não esteja presente, o que torna evidente a importância da multifuncionalidade. Segundo Marx (1998), essa proposta permite que um trabalhador opere diferentes equipamentos e, assim, também possibilita à empresa ter um número menor de empregados do que no modelo “um trabalhador/um posto de trabalho” de Taylor, o que, conseqüentemente, reduz custos. E é interessante notar que, ao falar dessa concepção de grupo, o próprio Ohno (1997) se vale diretamente da metáfora de equipe esportiva, já referida anteriormente. Ele diz que “o trabalho e os esportes têm muita coisa em comum” (p.42) e que, no esporte, “o trabalho de equipe combinado com outros fatores pode permitir que um time menor vença, sendo que o mesmo é verdadeiro num ambiente de trabalho” (p.43).

No entanto, apesar da valorização do conhecimento de vários “processos” (que, como vimos, designa o conjunto de tarefas de cada posto de trabalho individual), os trabalhadores afirmam que não existe rodízio regular entre os componentes de cada célula, sendo que os critérios de distribuição dos postos de trabalho são definidos exclusivamente por pessoas que ocupam cargos de chefia. Desse modo, cada um tem um conjunto de atividades fixas pré-determinadas e só muda de posto de trabalho se houver alguma necessidade na produção. A exceção parece ser o setor de funilaria da Assan, onde, após reivindicação dos trabalhadores, foi implantado um revezamento a cada três ou quatro horas devido ao grande número de casos de LER (lesões por esforços repetitivos). André (trabalhador da Assan) diz que, “*como na funilaria é um ‘trampo’ mais pesado, tem que ter rodízio, se não, o cara se machuca*”.

Na Assan e na Tamaru, as células são coordenadas, respectivamente, pelo “*técnico de linha*” e pelo “*operador especializado*”, sendo que ambos são designados pela pessoa do nível hierárquico imediatamente superior sem nenhuma participação dos trabalhadores nessa escolha. Conforme descrevemos no Capítulo 3, apesar de tais denominações sugerirem uma função técnica, esses cargos combinam a atribuição de substituição e de ajuda aos trabalhadores da linha de montagem com o papel de chefia. De acordo com Fabiano (dirigente sindical na Assan), “*ele [o técnico de linha] é que faz o planejamento. Ele é que diz que você vai trabalhar aqui hoje. Amanhã, você vai trabalhar ali!*”.

Entretanto, observamos que essa dupla atribuição propicia uma relação ambígua entre esses chefes e seus subordinados e isso parece ocorrer igualmente nas duas empresas. Algumas vezes, os trabalhadores se referem a eles como superiores hierárquicos e, em outras, como um colega que não cumpre com suas obrigações. A questão mais citada pelos entrevistados ao se queixar desses chefes diz respeito à falta de atendimento aos pedidos de substituição ou de ajuda na linha de montagem. Ambas as empresas utilizam mecanismos de sinais luminosos e sonoros para que o trabalhador indique essa necessidade, mas, segundo Daniel (trabalhador da Assan), no setor da Assan onde trabalha, “*você puxa a cordinha porque tá atrasado, os caras chegam e, em vez de te ajudar, ficam te xingando*”. E Sérgio (trabalhador da Assan) completa: “*a obrigação de um TL [técnico de linha] é ajudar*

você, ele tá lá pra te ajudar! Só que o que que acontece? Na prática, ele não te ajuda, ele quer que você faça o seu e o dele ainda!". Já em relação à Tamaru, Rogério (trabalhador da Tamaru) ressalta o maior nível de responsabilidade do Operador Especializado, mas, mesmo assim, apresenta o mesmo tipo de queixa que os trabalhadores da Assan:

Ele não fica o dia inteiro fazendo montagem, não fica o dia inteiro na produção, porque o [operador] especializado é o seguinte: ele dá assistência pra linha. Aí quando a linha tá normal, não tem nenhum problema, ele fica sossegado. Ele não faz nada. Ele fica só olhando a gente. (...) [Ele] é considerado como um chefe. Mas, o que eu acho interessante é o seguinte: o cara [trabalhador] atrasa e tem o especializado. A obrigação é dele ir lá e ajudar, né? Então, eu tenho que sair do posto pra ajudar os caras porque ele não vem. O especializado tá lá no fundo, você aperta a campainha lá, até esse cara vir, já parou a linha, já parou tudo.

Tendo em vista essa concepção extremamente restrita de grupo, na qual prevalecem as relações hierárquicas e o trabalho individual, é compreensível que os entrevistados não identifiquem as expressões 'célula', 'equipe' ou 'grupo de trabalho', ainda que descrevam um modelo de organização que corresponde à concepção de "grupo enriquecido". Nas duas empresas, eles utilizam uma designação típica das fábricas clássicas, falando em "*posto de trabalho*" para se referir ao local onde cada um exerce suas atividades e em "*departamento*" ou "*setor*" para indicar a área mais ampla (por exemplo, departamento de pintura, setor de motores). Quando são indagados acerca de como chamam os agrupamentos que correspondem às células, alguns dizem não ter um nome específico e outros o designam também como "*posto de trabalho*". Assim, nos seus relatos, esta expressão pode se referir tanto ao posto individual como ao conjunto de postos que compõem uma célula.

Desse modo, é possível dizer que a concepção de grupo adotada por essas empresas não se distingue significativamente dos postos de trabalho individuais do taylorismo-fordismo. A descrição de Marcelo (trabalhador da Assan) sobre o funcionamento da Assan, por exemplo, poderia muito bem ser confundida com a de uma fábrica fordista clássica. Segundo ele, "*a gente é uma engrenagem ali, ali é como*

se fosse um relógio cheio de engrenagem. Se uma engrenagem trabalhar mais devagar ou parar, ela vai parar todas as outras”.

Contudo, a distribuição dos trabalhadores em células tem um pressuposto social que marca a diferença dessa concepção do modelo japonês em relação ao modelo taylorista clássico: Ohno (1997) avalia que a proximidade entre os trabalhadores oferece um “ambiente sensível às necessidades humanas” (p.83) e, por isso, facilita a colaboração entre os trabalhadores, que, por sua vez, favorece a produção²⁷. É interessante destacar que o tipo de ajuda mútua pretendida por Ohno será mais efetiva se for associada à idéia de ‘família-empresa’. Quando os trabalhadores compartilham a “filosofia” do empregador, é mais fácil que busquem atingir os objetivos definidos por ele, enquanto que, quando isso não existe, a colaboração pode se dar no sentido de boicote aos interesses da produção. Nessa situação, para manter o controle, a empresa precisa recorrer a ameaças de punição possibilitadas pelo desemprego.

Os dados obtidos nesta pesquisa indicam que a Assan e a Tamaru apresentam o mesmo entendimento de Ohno. No entanto, conforme já vimos, os trabalhadores não parecem assimilar a idéia de ‘família-empresa’ e descrevem situações onde é possível observar que a cooperação no sentido de melhorar a produção acaba ocorrendo devido à ameaça de desemprego que subjaz as relações de trabalho nessas empresas. É nesse sentido que os trabalhadores falam de um “*companheirismo*” entre colegas para evitar a repreensão por algum erro. Cristiano (trabalhador da Tamaru), por exemplo, descreve uma ocorrência comum no cotidiano da sua atividade de controle de qualidade do setor. Diz ele:

...tinha pessoas que esqueciam de montar uma peça. Passava batido. Aí, chegava na inspeção final lá e eu pegava aquele tipo de coisa e pensava: “Pó, se eu for chamar agora um especializado, é um operário!”. Aí o que eu fazia? Eu encostava a peça ali, deixava ali quieto, depois dava um toque pro cara

²⁷ É interessante notar que essa concepção é oposta a de Taylor (1990), o qual dizia que, no trabalho em grupo, “o melhor trabalhador, gradual e inevitavelmente, baixa seu rendimento ao nível dos mais fracos e ineficientes” (p.30). Segundo seu ponto de vista, “quando os trabalhadores estão reunidos tornam-se menos eficientes do que quando a ambição de cada um é pessoalmente estimulada (...) e que todos pioram em vez de melhorarem o rendimento com a colaboração” (p.61).

“olha, você esqueceu aquilo ali!”, o cara vinha correndo lá e arrumava o serviço dele. Tinha vez que o cara corria umas dez vezes. Ele ia lá, colocava dois ou três parafusos, voltava, fazia o processo dele e voltava de novo (...) Ele tinha que adiantar o processo dele pra ir lá arrumar o negócio.

Esse “*companheirismo*” pode servir, ainda, para buscar amenizar a carga de trabalho do colega. André (trabalhador da Assan) apresenta um relato no qual essa situação fica evidente. Ele diz o seguinte:

*...às vezes o meu processo é mais fácil que o do meu companheiro do lado. A gente vai tentar dividir entre nós dois os nossos processos, para poder não ficar pesado nem para mim nem tanto para ele. Então eu acho que a questão mais é de *companheirismo* e isso acontece muito lá.*

É interessante notar que relatos como estes exemplificam como a idéia de *companheirismo* entre colegas é vista pelos trabalhadores sempre em oposição à empresa. Mesmo quando a utilizam em favor da produção, eles não o fazem no sentido de colaborar para que as metas sejam atingidas, mas para evitar a punição de colegas pela chefia. Conforme veremos no Capítulo 9, essa visão de interesses opostos também possibilita que o *companheirismo* seja utilizado para boicotar ou sabotar as propostas das empresas.

Um outro aspecto que diferencia a concepção de “grupo enriquecido” adotado nas duas montadoras do modelo taylorista clássico pode ser observado no estabelecimento de metas para o coletivo e não mais por postos de trabalho (Marx, 1998). No caso de ambas as empresas, as metas de produção são fixadas pelo número de automóveis que deverão ser produzidos diariamente. E é interessante observar que os trabalhadores parecem, de fato, incorporar esse enfoque. Praticamente todos fizeram referências à quantidade de carros produzida em cada dia, dizendo, por exemplo, que haviam superado a meta em dois automóveis ou que tinham ficado abaixo dela e precisaram fazer hora-extra para atingi-la. Por outro lado, nenhum mencionou quantas peças montava individualmente ou descreveu o número de tarefas que compunham seus “*processos*” de trabalho.

Enquanto as metas de produção dizem respeito a toda a fábrica, aquelas relativas à qualidade são setoriais e, de acordo com Eduardo (ex-trabalhador da

Tamaru), estas últimas são utilizadas como parâmetro para a concessão de prêmios em dinheiro para todos os funcionários do setor. Os trabalhadores relatam que existe uma quantidade máxima de pequenas falhas admitidas em cada área, que, em geral, é muito baixa, não passando de duas ou três. Assim, se um único trabalhador cometer um número de erros que ultrapasse o total permitido para o setor, ele estará prejudicando a si próprio (na avaliação individual) e também todos os seus colegas²⁸.

Mas, apesar de Linhart (2000) afirmar que tal fato induz um colega a controlar o outro, esse não foi um aspecto enfatizado por aqueles que participaram desta pesquisa. De acordo com Rodrigo (trabalhador da Assan), “*se o trabalhador não é do controle de qualidade*”, não tem porque controlar as tarefas realizadas pelos outros. Mas, ele também diz que, caso identifique um problema, pode avisar o colega por “*companheirismo*”, para evitar que ele seja repreendido, o que, de certa forma, não deixa de ser um controle, ainda que não ocorra na forma de vigilância. Diz ele:

Pode ser, assim, que exista algum problema e você, por questão de companheirismo, falar tipo assim: “ô, seu ponto aqui ta saindo meio mal...” mas, por uma questão de companheirismo, de estar livrando a cara dele. Agora, de controlar o trabalho, isso aí não existe não.

Também observamos que, se não existe uma associação clara do conjunto de postos de trabalho que compõem a ‘célula’ com a idéia de grupo no cotidiano dos trabalhadores, essa identificação grupal é lembrada pelas chefias no momento de ‘solicitar’ que se faça hora-extra. Nesse caso, serve como estratégia para conseguir que os trabalhadores se controlem mutuamente, uma vez que aqueles que não ficam após sua jornada oficial de trabalho podem ser culpabilizados pela sobrecarga dos colegas que aceitam permanecer. Isso ocorre porque a meta de produção coletiva parece ser fixada contando com as horas-extras independentemente da informação prévia de quantos funcionários permanecerão após o turno de trabalho e, assim, quanto menos trabalhadores ficarem nesse período, maior será sua sobrecarga. E, em relação a essa questão, o próprio trabalhador que, na citação acima, avalia que não há controle mútuo no cotidiano de trabalho, ao falar das horas-extras, destaca

²⁸ Esse tema será amplamente discutido no Capítulo 8.

exatamente esse aspecto e mostra, mais uma vez, a postura opressora das chefias. Diz ele,

Muitas vezes você fala: “ô, não dá para ficar hoje” e o chefe: “Por que não dá pra ficar?” “Porque eu tenho compromisso”. “Mas não dá para adiar o seu compromisso?!? Se você for embora, você vai complicar o seu grupo”. Aí, você vai insistir, você vai embora, eles normalmente vão prejudicar aquele pessoal que está ali na linha. Aí eles vão conseguir colocar o pessoal contra você, entendeu? “Pô, se eu me ferrei ontem foi por sua causa”. Então normalmente tem esse tipo de pressão, que eu acho que pode ser considerado psicológico também, né? (...) Existe setor que é assim: existem cinco pessoas, se uma dessas cinco pessoas vai embora [no seu horário oficial], eles pegam o processo daquela pessoa e reparte para as outras quatro, entendeu? Além de eu ter que fazer o meu trabalho, eu vou ter que fazer um pedaço daquela pessoa também. Então, quem que, no final da tarde, cansado, quer trabalhar mais do que já trabalhou, né? Então, fica complicado... (Rodrigo, trabalhador da Assan).

Entretanto, além desse tipo de pressão, das metas coletivas e do discurso da ‘família-empresa’, os trabalhadores também relatam um tipo de atividade realizado nas duas montadoras que diz respeito ao coletivo: as reuniões setoriais para discutir questões relacionadas à produção. Na Tamaru, são realizadas reuniões breves diariamente em cada setor, na qual o chefe fornece orientações gerais e aponta erros cometidos. Já na Assan, não existem reuniões regulares, mas elas são realizadas sempre que alguma chefia avalie tal necessidade – em geral, motivadas pela ocorrência de falhas na produção – e ocorrem, muitas vezes, em horários de descanso dos trabalhadores, como, por exemplo, no período reservado à refeição. Conforme veremos no Capítulo 8, essas reuniões são motivos de queixas de quase todos os entrevistados porque, segundo eles, teriam como principal finalidade “*humilhar*” uns perante os outros.

Um último aspecto relativo à idéia de coletivo que pôde ser identificado nos relatos dos trabalhadores entrevistados nesta investigação diz respeito à competição anual entre grupos formados por trabalhadores para a elaboração de propostas de melhorias para a produção que já discutimos anteriormente. Mesmo dizendo respeito somente aos interesses da empresa, essa parece ser a única atividade que poderia

ser identificada com uma concepção de ‘grupo’ que possibilita a organização espontânea dos trabalhadores de acordo com afinidades pessoais.

Desse modo, podemos concluir que, apesar de alguns autores, como Ferro (1990), afirmarem que a produção no modelo japonês coloca “menos ênfase nos indivíduos e mais nos grupos e nas relações entre os trabalhadores” (p.65), as vivências apresentadas pelos entrevistados nessa pesquisa não indicam que o modelo adotado pela Tamaru e pela Assan inclua, de fato, ‘grupos de trabalho’. A melhor designação para aquilo que os trabalhadores relatam parece ser a de um ‘agrupamento de pessoas’ que exercem atividades simultâneas na montagem do automóvel e que, eventualmente, podem colaborar umas com as outras. Por outro lado, parece que a noção genérica de equipe está presente no discurso das duas montadoras, no sentido de reforçar a idéia de ‘família-empresa’ e na prática estabelecer metas coletivas de produção e de qualidade.

Porém, as propostas de multifuncionalidade na execução das tarefas cotidianas – que é um dos principais aspectos que compõem a idéia de grupo enriquecido adotado pelas duas montadoras – foram e continuam sendo fonte de conflitos e contradições. Por isso, avaliamos ser interessante discutir esse tema mais detalhadamente.

6.2.1. A multifuncionalidade

Apesar de as duas montadoras utilizarem um modelo de trabalho similar, devemos destacar que a denominação ‘multifuncional’ não faz parte do vocabulário dos trabalhadores da Tamaru. Todas as vezes que foram indagados a esse respeito, os entrevistados dessa empresa demonstraram estranheza em relação ao termo e, eventualmente, associaram-no à função do Operador Especializado. Já na Assan, o termo ‘multifuncional’ é um ponto de honra para a empresa.

Na Tamaru, as diferentes funções que compõem o processo de montagem sempre tiveram uma denominação específica (tais como ‘pintor especializado’, ‘soldador especializado’), mas, na Assan, até 2004 todos eram contratados para o

cargo de “operador multifuncional” e só mudavam de função se fossem promovidos. É interessante ressaltar que a justificativa apresentada pela Assan para essa medida também se fundamentava no princípio de ‘igualdade’. Segundo Fabiano (dirigente sindical na Assan), “eles têm uma teoria de que todo mundo é igual, (...) funções diferentes, segundo eles, diferenciam as pessoas”.

Todavia, o sindicato e alguns trabalhadores entrevistados tinham a convicção de que esse tipo de contratação, na prática, servia para rebaixar os salários, que eram nivelados pelos patamares dos cargos mais baixos de outras montadoras. Esse sempre foi um motivo de grande descontentamento entre os trabalhadores de setores mais especializados, como funilaria e pintura, e acabou por ser modificado em 2004, após uma difícil negociação do sindicato com a empresa.

A partir de então, a Assan passou a registrar os seus funcionários da produção pela função específica que executam e a atribuir-lhes salários diferenciados, mas não abriu mão de colocar a palavra ‘multifuncional’ nessa designação. Desse modo, os quadros da empresa passaram a ser compostos por ‘pintores multifuncionais’, ‘funileiros multifuncionais’, etc. Por um lado, essa pode ser considerada uma grande vitória dos trabalhadores, já que se trata de um dos pilares do modelo japonês, mas, por outro, parece que essa modificação não implicou aumentos substanciais nas remunerações. Tanto os trabalhadores da Assan como os da Tamaru dizem ainda receber salários bem inferiores àqueles praticados pelas montadoras mais antigas da região do ABC paulista.

Entretanto, independentemente da denominação utilizada para as funções e cargos, existem razões práticas associadas ao processo de produção no modelo japonês que levam à adoção de trabalhadores multifuncionais nas duas montadoras, que, como vimos, dizem respeito à possibilidade de o trabalhador mudar de posto de trabalho quando necessário. A fala de um dos sindicalistas é bastante clara no sentido de mostrar como esse aspecto é valorizado na Tamaru, mesmo sem estar diretamente presente no discurso. Segundo ele,

Essa questão da multifuncionalidade é cobrada. Por exemplo, no caso do pintor especializado. (...) Ele faz a parte de pára-choque do carro, mas tem que

saber polir, lixar, inspecionar... Tem que fazer todo o trabalho que o processo exige e não apenas pintar. Hoje, o cara não exerce uma função. Ele exerce várias funções, que é a multifuncionalidade. Então, dentro da fábrica, é isso aí! Todos os funcionários têm que saber mais de uma ou duas funções. Ele tem que, no mínimo, saber o posto dele [célula] praticamente todo, porque, se faltar um, ele tem que trabalhar no lugar (Alexandre, dirigente sindical).

Os relatos dos trabalhadores mais antigos indicam que, nos primeiros anos após sua instalação, as duas montadoras investiam mais na formação de seus empregados, os quais, logo de início, eram treinados para atuarem em diversos postos de trabalho. O tempo de cada “processo” também era mais extenso e envolvia uma quantidade maior e mais variada de tarefas. Nos dias atuais, porém, além de as atividades terem ficado mais fragmentadas, parece que poucos setores dessas empresas ainda treinam os funcionários para mais do que um ou dois postos de trabalho. Essa situação pode ser exemplificada com o caso de Pedro (trabalhador da Tamaru), que, mesmo tendo interesse em saber atuar em todos os postos de trabalho da sua área por “gostar de mecânica”, depois de seis meses na empresa, dizia conhecer apenas as tarefas que compunham o “processo” que lhe foi designado inicialmente. Nesse sentido, a funilaria da Assan parece ser uma exceção. Devido à necessidade de rodízio entre os trabalhadores já referida anteriormente, eles são treinados em “*pelo menos, três processos*” (Fabiano, dirigente sindical).

Desse modo, uma análise superficial do que é relatado pelos trabalhadores poderia nos levar a concluir que as duas montadoras japonesas estão se afastando de um dos poucos princípios que as diferenciam do modelo taylorista clássico, ficando ainda mais próximas deste. No entanto, as falas dos trabalhadores entrevistados mostram que, além da proximidade entre os postos de trabalho e da responsabilização coletiva que caracterizam o modelo de “grupo enriquecido”, a idéia de multifuncionalidade também continua sólida na Tamaru e na Assan, sendo conseguida sem o investimento direto das empresas.

Todos os entrevistados com mais de um ano de trabalho afirmavam conhecer diversos “processos”, mesmo em setores onde não há a política de treinamento multifuncional. Essa realidade é particularmente evidenciada em uma conversa com um grupo de quatro trabalhadores da Assan com cerca de três anos na empresa. Ao

perguntarmos quantos “*processos*” cada um conhecia, um disse conhecer todos do seu setor, outro afirmou conhecer dez dos catorze postos de trabalho da sua área e os outros dois conheciam cinco deles.

Quando indagados como faziam para aprender novos “*processos*” já que não são previstos momentos específicos para esse fim, os entrevistados descrevem as dificuldades encontradas. Daniel (trabalhador da Assan), por exemplo, relata que só foi treinado em dois postos de trabalho, sendo que “*aprendeu*” outros três olhando os colegas nas raras vezes em que isso foi possível. Uma outra oportunidade para esse aprendizado se dá quando o trabalhador exerce alguma atividade fora da linha ou quando fica no chamado “*trabalho compatível*” por problema de saúde, que pode consistir no papel de apoio aos colegas. Segundo Sergio (trabalhador da Assan), “*você vai ajudando o cara e vai pegando a manha [do posto de trabalho]*”.

De acordo com Ferro (1990), o estímulo constante ao aprendizado com relação aos processos de trabalho é um dos princípios básicos do modelo japonês (e, como vimos, também do modelo de competência). E, se esse é, de fato, um objetivo da Tamaru e da Assan, é possível dizer que elas são bem sucedidas, uma vez que os trabalhadores realmente assimilam tal idéia. Além da curiosidade natural do ser humano, devemos lembrar que, nas duas montadoras, esse é um critério básico para a ascensão na carreira, uma vez que só se torna técnico de linha ou operador especializado aquele que está apto a assumir os diversos postos de trabalho do seu setor. O conhecimento de vários “*processos*” também parece possibilitar certo *status* ao trabalhador em relação aos colegas. Podemos exemplificar com o caso daqueles que participaram da conversa grupal referida no parágrafo anterior. Apesar de terem uma postura bastante crítica em relação às políticas adotadas pela empresa, afirmando pertencerem à ala dos “*revoltados*”, eles demonstram certo orgulho ao relatarem o número de postos de trabalho em que sabem atuar.

Também é importante que se diga que, se essa busca de ampliação do nível de informações – seja pela simples curiosidade ou pelo desejo de ascensão na carreira – é boa para a empresa, ela não é necessariamente ruim para o trabalhador. A crítica que se coloca aqui não diz respeito ao conhecimento em si, mas à forma

como as empresas o utilizam. Ao estimular esse aspecto, as duas montadoras conseguem manter operários multifuncionais em seus quadros sem um investimento específico em treinamento e sem, sequer, a necessidade de retirar o trabalhador das suas atividades, uma vez que ele próprio utiliza os (poucos) espaços possibilitados pela produção para tal fim.

Todavia, notamos essa falta de investimento em capacitação é motivo de reclamação por parte de muitos trabalhadores. Segundo eles, tal situação demonstra o desinteresse da empresa pelos seus funcionários. Sérgio (trabalhador da Assan), por exemplo, se queixa de que “*hoje, pra saber três processos, você leva um ano...*”. Rodrigo (trabalhador da Assan), que ingressou na Assan há vários anos, é ainda mais direto ao expressar seu ressentimento (ainda que, na sua fala, ressalte a ‘obrigatoriedade’ anterior de conhecer vários “processos”). Ele afirma que,

[A Assan] *Era uma empresa, pelo menos no começo, que valorizava muito o trabalho da gente. Hoje, por ela ter crescido, sei lá, eu vejo que o nosso trabalho lá dentro já não é tão valorizado como antigamente, assim, é... como eu posso falar para você, assim? Ela é como aquele amigo pobre que, quando ele era pobre, era seu amigo; quando ele ficou rico, ele começa a te deixar de lado (...).* [Há alguns anos] *A gente praticamente era obrigado a conhecer vários processos. Se a gente trabalhava numa área de dez processos, era obrigado a conhecer, pelo menos, metade deles para poder revezar (...).* Hoje, [o novo trabalhador] *vai ficar quatro, cinco meses no mesmo processo.*

Para finalizar, devemos lembrar que, se essa vivência nas duas montadoras é motivo de descontentamento para os trabalhadores, ela apresenta total conformidade com o discurso dos autores da área de gestão empresarial da atualidade, para os quais, a carreira e a busca de conhecimento é responsabilidade única de cada indivíduo. Conforme prescreve Le Saget, as “regras do jogo” no mundo do trabalho atual impõem que “pilotar bem sua carreira (...) significará fazer de si mesmo o ator de sua própria evolução, pegar pelas mãos seu futuro porque ninguém poderá fazê-lo em seu lugar” (*apud Boltanski e Chiapello, 1999, p.133*).

6.2.2. Companheirismo versus competição

Um último aspecto do modelo de grupo adotado nas duas montadoras que também parece estar em consonância com o discurso do *management* diz respeito ao estímulo simultâneo à cooperação entre os colegas de trabalho nas atividades da produção e à competição entre eles. Como vimos, segundo os críticos das propostas do *management* (Linhart, 2000, Perraud, 1998, Sennett, 2002, entre outros), esse aparente contraste entre a idéia de equipe e a competição têm o objetivo de que os trabalhadores mantenham relações superficiais entre si e, assim, não desenvolvam uma organização grupal com bases que possam estar em oposição à “filosofia” da empresa.

Os trabalhadores entrevistados nesta pesquisa são praticamente unânimes em dizer que, de fato, ao mesmo tempo em que esperam que os trabalhadores colaborem entre si, tanto a Assan como a Tamaru estimulam a competição e, obviamente, sempre no sentido de beneficiar aqueles que apresentem um espírito mais favorável às suas proposições. Algumas situações já apresentadas anteriormente que parecem evidenciar essa postura são, por exemplo, a adoção de premiação diferenciada (simbólica, na Tamaru e, em dinheiro, na Assan) de acordo com o nível das sugestões de melhorias e a divulgação do nome daqueles que apresentaram as melhores propostas. Mas, devemos destacar que muitos também fazem referência a uma valorização daqueles que delatam colegas que não estejam agindo de acordo com os princípios colocados pela empresa. Assim, não é de se estranhar que os trabalhadores relatem tanto situações de “*companheirismo*” como de competição entre colegas de setor e entre setores. Observamos, por exemplo, que um mesmo trabalhador que havia falado com certo orgulho da cooperação entre companheiros de trabalho, também afirma que a competição é forte entre eles.

Todavia, na maior parte das vezes, a referência ao companheirismo ocorreu de forma espontânea nas entrevistas, enquanto, em geral, a competição só foi mencionada em resposta a indagações de nossa parte. Esse é o caso de Caio (trabalhador da Assan), que, depois de ter relatado orgulhosamente o caso da “*revolta*” coletiva em oposição à avaliação individual na Assan, diz que “*lá, tem mais*

competição [do que companheirismo]. *Muito mais! Lá é mais competição mesmo!*. Rogério (trabalhador da Tamaru), que também descreveu várias situações em que ajudou seus colegas que estavam atrasados ou que cometeram ‘falhas’, quando indagado a respeito da competição, afirma que, na Tamaru, *“têm que ficar esperto porque é um querendo passar o rodo no outro”*.

Para Gabriel (trabalhador da Tamaru), a competição é motivada, sobretudo, pela ambição de subir na pirâmide hierárquica. Em sua opinião, ela não seria ruim em si, mas o problema está no fato de, muitas vezes, haver deslealdade, como nos casos dos “*pelegos*” que delatam o erro de companheiros de trabalho para a chefia. Para um grupo de trabalhadores da Assan, esse é um dos aspectos que marcam a diferença entre os “*pelegos*” e os “*revoltados*”. Enquanto aqueles apostam na possibilidade de subir na hierarquia através da adoção de comportamentos nem sempre leais aos colegas – e, dessa maneira, buscando mostrar que seguem a “filosofia” da empresa – os “*revoltados*” investem na organização coletiva dos trabalhadores.

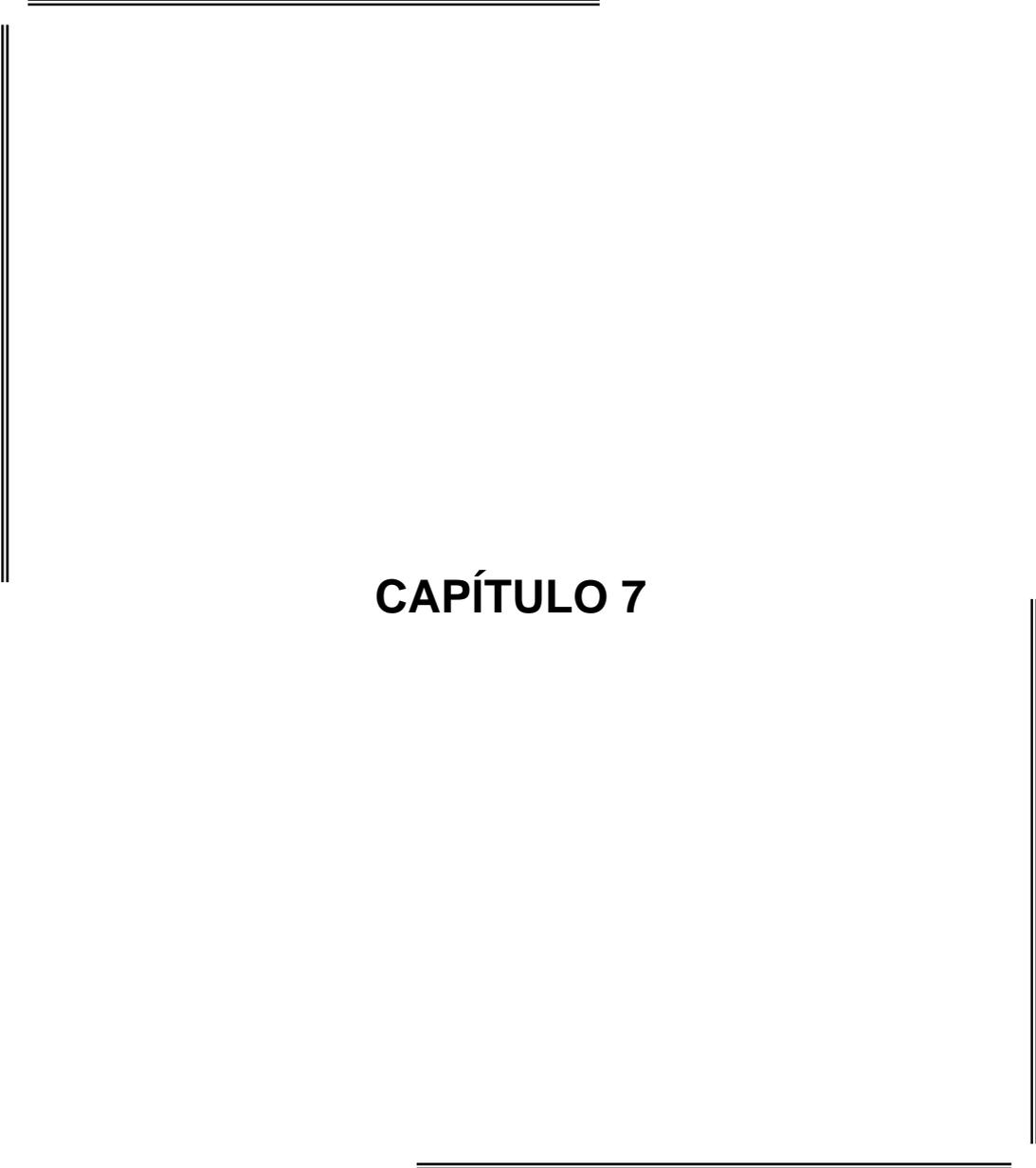
É importante destacar também que, em relação a esse aspecto, a diferença entre os trabalhadores da Tamaru e os da Assan fica, mais uma vez, bem demarcada. Se a maior parte dos primeiros demonstra sentir a “solidão” apontada por autores como Daniele Linhart (2000) e Sennett (2002), os últimos mostram uma identidade grupal de oposição construída a partir de interesses próprios bem diferentes daquilo que seria desejado pela empresa. Apesar disso, devemos ressaltar que os trabalhadores da Tamaru também participaram de movimentos coletivos promovidos pelo sindicato, incluindo algumas greves, conforme mostraremos no Capítulo 9.

Podemos dizer, então, que a competição ‘darwiniana’ referida por Boltanski e Chiapello (1999) e Wacquant (1996) não parece conseguir se estabelecer de forma absoluta nessas empresas. Os relatos dos trabalhadores entrevistados incluem casos de disputa e de algumas deslealdades que mostram a existência de certa competição, mas, sem dúvida, eles são muito mais enfáticos ao relatar situações de companheirismo.

Para resumir as questões discutidas neste capítulo, podemos dizer que os dados obtidos na presente investigação indicam que as duas montadoras de automóveis adotam uma concepção genérica de equipe similar àquela apresentada pelos autores de gestão empresarial. Verificamos que, da mesma forma que ocorre com a idéia de participação, tal concepção é uma adaptação de uma noção que poderia ser positiva para os trabalhadores de modo a atender unicamente às necessidades das empresas. Apesar de, aparentemente, se contraporem às proposições tayloristas de isolamento dos trabalhadores em postos de trabalho individual, as propostas atuais de equipe servem apenas para tentar desmobilizar a organização coletiva dos trabalhadores, buscando seu engajamento na ‘família-empresa’.

Já na prática cotidiana das duas montadoras focalizadas nesta investigação, a idéia de coletivo é utilizada, sobretudo, no estabelecimento de metas e na cobrança de responsabilidades, sendo que não existe praticamente nenhuma proposta de trabalho em grupo que inclua uma interação intersubjetiva de seus componentes. As células de trabalho ou “grupos enriquecidos”, na expressão de Roberto Marx (1998), são apenas agrupamentos de pessoas que facilitam a cooperação entre seus membros, mas a execução das tarefas ainda é estritamente individual.

Tais proposições mostram uma sofisticação das formas como as empresas buscam exercer o poder sobre os trabalhadores, uma vez que não focalizam mais apenas seus corpos, mas, também, suas mentes. Vejamos, então, como essa questão contrasta particularmente com o discurso da autonomia.



CAPÍTULO 7

O DISCURSO DA AUTONOMIA E A PRÁTICA DE DISCIPLINA E DE CONTROLE SIMBÓLICO

Os vários aspectos discutidos nos capítulos precedentes já permitem concluir que as vivências dos trabalhadores nas empresas focalizadas nesta pesquisa não têm a autonomia como uma de suas características. Em nenhuma das entrevistas houve referência espontânea a esse tema e ele só foi citado em resposta a alguma indagação nossa, sendo que, de um modo geral, ocorreu no sentido de mostrar que a mínima margem de manobra existente visa apenas aos interesses da produção.

Por outro lado, alguns dos aspectos mais destacados espontaneamente pelos entrevistados dizem respeito justamente ao oposto da autonomia, ou seja, ao controle cotidiano para que as normas de produção sejam seguidas e aos constrangimentos direcionados àqueles que não se comportam da forma esperada. Os relatos dos trabalhadores da Tamaru e da Assan indicam que a maneira como essas empresas buscam exercer o domínio sobre seus funcionários assume características peculiares, que incluem um misto de autoritarismo, disciplinarização e técnicas que visam àquilo que Linhart e Linhart (1998) chamam de “controle da subjetividade”, entre as quais se destacam os aspectos do discurso gerencial já apontados nos capítulos anteriores.

Desse modo, este capítulo se inicia com a apresentação do discurso da gestão empresarial referente ao tema da autonomia seguida da discussão da vivência dos trabalhadores com relação a esse aspecto. Mas, tendo em vista o contraste entre o discurso da autonomia e a ênfase do relato dos trabalhadores a respeito do controle gerencial, também incluiremos, aqui, uma discussão referente às características do poder na organização flexível.

7.1. A concepção peculiar de autonomia na organização flexível

Para compreender qual é o sentido atribuído à autonomia nas proposições que dão sustentação às organizações flexíveis, vamos utilizar como referência os autores Konstantinos Chatzis e Pierre Veltz, que, mesmo apresentando algumas críticas, oferecem uma concepção muito próxima daquela que é encontrada no discurso empresarial. Esses autores, juntamente com Zarifian e outros pesquisadores das áreas de Ciências Sociais e Engenharia, integram o *Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés* (LATTTS) do *Centre National de la Recherche Scientifique* na França. E, conforme o próprio Veltz admite (e contesta), os trabalhos desse laboratório são vistos por outros sociólogos e psicólogos do trabalho como “demasiado otimista e demasiado próximo do discurso gerencial” (Veltz, 1999, p.23).

Podemos dizer que, de um modo geral, os autores da área de gestão empresarial preconizam a autonomia como uma condição fundamental para o bom funcionamento da organização flexível. Assim, conforme afirma Chatzis (1999), a autonomia “nunca esteve tão abundante no discurso dos porta-vozes da organização produtiva” (p.28) como nos tempos atuais. Em tais publicações, a comparação com a “organização científica” proposta por Taylor (1990) é utilizada com bastante ênfase para marcar o contraste com esse modelo, oferecendo-se uma proposta que, à primeira vista, parece responder, a um só tempo, aos diferentes tipos de críticas que lhe são direcionadas.

Para aqueles que apontam a desumanização promovida pela divisão do trabalho, os autores do *management* afirmam que a nova concepção de autonomia

elimina esse problema sem que seja necessário retomar o modelo de trabalho dos artesãos anteriores à era da industrialização. Segundo Chatzis (1999), em vez de recorrer a “um passado idealizado”, visto por autores como Braverman (1974) e Friedmann (1972) como uma “verdadeira ‘idade de ouro’ perdida das oficinas de manufatura” (p.27), a organização flexível apresentaria uma autonomia adaptada aos tempos modernos.

Já às críticas dos ergonomistas (de linha franco-belga), aqueles que advogam pela autonomia da era da flexibilização respondem ter superado a diferença entre o “trabalho prescrito” e o “trabalho real” apontada como um dos principais aspectos negativos do taylorismo por autores como Daniellou, Laville & Teiger (1989), Wisner (1987) e Dejours (1997). As iniciativas clandestinas típicas daquele modelo perderiam sentido na organização flexível, uma vez que a autonomia tornaria essas ‘transgressões’ desnecessárias.

Nesse sentido, Veltz (1999) defende que a incorporação da autonomia no cotidiano do trabalho necessita de uma profunda mudança de atitude que rompe não somente com as características técnicas do modelo taylorista, mas também com os aspectos que ele chama de ‘políticos’ (p.18). Segundo o autor, no taylorismo, o trabalhador deve dispor seu tempo e sua energia para o trabalho, mas está dispensado de colocar sua iniciativa e sua adesão à disposição da empresa. Nas novas formas de organização, entretanto, ele seria convidado “também a se apropriar dos objetivos econômicos [da empresa] (...), a pensar no cliente, a entrar progressivamente no perigoso jogo da gestão” (p.18). Assim, para Veltz, “a autonomia (...) não é apenas um parâmetro técnico de regulação dos sistemas produtivos. É um complexo que envolve comportamentos, representações e expectativas, no qual as dimensões psicológicas e sociológicas ultrapassam radicalmente o campo fechado de uma ou outra organização produtiva particular” (Veltz, 2000).

Tendo em vista esse tipo de afirmação, caberia, então, indagar qual é o sentido de ‘autonomia’ utilizado pelos autores de gestão empresarial. A resposta a essa questão está no fato de que – assim como ocorre com as noções de participação e de equipe – a concepção de autonomia vislumbrada por eles assume um significado

adaptado aos interesses da organização flexível, que é diferente daquele que lhe é atribuído pelo senso comum.

Ao se consultar o verbete 'autonomia' no dicionário, verifica-se que ele é definido como "faculdade de se governar por si mesmo; (...) liberdade ou independência moral ou intelectual" (Ferreira, 1999). Essa definição também está de acordo com a aceção que Valeyre (1999) atribui ao enfoque clássico da sociologia do trabalho. Nesse enfoque, a autonomia assumiria uma dupla característica: a "independência" e a "influência" e, para entender qual é a autonomia prevista em cada tipo de organização, seria necessário compreender essas duas dimensões e o contexto em que ela está inscrita. Conforme diz o autor,

De um lado, ela [a autonomia] se refere ao grau de independência que os operários dispõem ou conquistam em relação a sua margem de manobra e a sua liberdade com relação à hierarquia ou às prescrições do trabalho e, de outro, ela se refere à influência que eles exercem sobre a definição dos métodos e dos objetivos de trabalho (Valeyre, 1999, p.141).

Porém, pelo ponto de vista defendido por Chatzis (1999),

O apelo recente à autonomia não é, e não pode ser, um simples reconhecimento oficial de algo que já estava lá, uma autonomia subterrânea que emerge para a superfície da organização formal, uma autonomia 'ignorada' pela instituição, mas não menos real, reprimida até então, mas vitoriosamente resistente, que obtém, enfim, o direito à cidadania. O recurso ao mesmo vocábulo não pode nos cegar sobre as mudanças que afetaram os sistemas de produção nesses últimos anos. A autonomia de ontem, alojada clandestinamente nos interstícios da organização oficial, e a autonomia de hoje, querendo se tornar um dos componentes principais da organização, se referem a duas realidades distintas, dotadas de características próprias, respondendo a contextos diferentes (Chatzis, 1999, p.28-29, grifo nosso).

Assim, para que tal noção possa atender às necessidades da organização flexível, Chatzis (1999) defende a substituição da "autonomia por meio da independência" pela de "autonomia na interação", que "deve se construir mais e mais na interação e passar pela confrontação com outrem (suas condutas e valores)" (p.35). Fazendo referência a Barel (1984), o autor justifica que a dimensão de 'governar-se por si mesmo' não desaparece nessa aceção e o que se pretende é evitar "uma

concepção demasiado unilateral que negligencia (subestima) o fato de o ator autônomo estar inserido em um ambiente com o qual ele estabelece uma relação de ordem causal” e onde ele deve colocar à prova essa possibilidade de se auto-governar (idem, p.32).

Contudo, verificamos que a concepção de “autonomia na interação” é apresentada de forma tão vaga e genérica quanto aquelas empregadas por Senge (1998) para descrever a “visão compartilhada” e por Brough (2005) para definir a “equipe”. Ao defender essa idéia, Chatzis (1999) se refere sempre aos interesses da organização, afirmando, por exemplo, que a autonomia deve aparecer “na negociação com outros ‘sujeitos autônomos’ e manifestar sua força de ação por meio de projetos comuns” (p.35) ou, ainda, que o sujeito autônomo, para não desaparecer enquanto tal, deve “produzir ações eficazes com relação às finalidades da organização da qual é membro” (idem, p.32).

Também é possível observar que a definição de “autonomia na interação” é compatível com o “modelo de competência” (Zarifian, 1999), o que fica bastante evidente na seguinte afirmação:

[Sendo] constantemente solicitada pelos eventos que vêm ao mesmo tempo do seu exterior (mercado) e do seu interior (panes, padrões de qualidade, lançamento de um novo produto...), a organização se encontra incapaz de ‘prescrever’ as tarefas e de fixar os programas de coordenação estável, como no passado. Daí vem um apelo crescente à autonomia dos atores, que não devem mais completar a incompletude inevitável da prescrição, mas reconfigurar a cada momento o sistema de produção para que ele responda aos eventos que o solicitam (Chatzis, 1999, p.35).

Essa citação mostra claramente que tal concepção visa apenas que os trabalhadores assumam os objetivos da empresa e utilizem as possibilidades de ação previstas no enfrentamento de ‘eventos’ que dizem respeito à execução do trabalho e não a aspectos que envolvem, por exemplo, a gestão.

Assim, de acordo com Maggi (2004), apesar de ser a principal noção utilizada para demonstrar a superação do taylorismo-fordismo, a autonomia só é discutida no nível da tarefa. E Roberto Marx (1998) lembra que, a partir dos anos 90, ela “começa a

ser vislumbrada como parte integrante de um projeto empresarial (...) em busca de competitividade e desempenho” (p.22) e, por isso, a finalidade de sua incorporação nas empresas flexíveis estaria vinculada à necessidade de “responder com eficiência e eficácia aos requisitos da flexibilidade e demais exigências do mercado” (p.22).

Pode-se concluir, então, que, diferentemente do que afirma Chatzis, a possibilidade de independência dos trabalhadores em relação à organização do trabalho ou de influência sobre ele está ausente no conceito de “autonomia na interação”. E, nesse sentido, Valeyre (1999) apresenta uma avaliação com base no enfoque clássico que é bastante crítica em relação às propostas atuais da área de gestão empresarial. De acordo com ele,

A autonomia operária vista até o presente [nas organizações flexíveis], tanto nas suas dimensões de independência quanto de influência, se desenvolve dentro de um quadro de pressões bem definidas em termos de especificações de produtos e procedimentos, de objetivos de produção, de qualidade ou de prazo e de regras disciplinares. Trata-se de uma autonomia sob controle, de uma autonomia dentro da heteronomia (p.143).

Partindo de um enfoque crítico similar, Gollac e Volkoff (1996) afirmam que “é errôneo falar de maior autonomia (...) e separar o crescimento da autonomia e o crescimento das pressões, notadamente das pressões temporais”. O *one best way* de Taylor é, agora, descentralizado: “cada um escolhe, ou melhor, sofre uma pressão para escolher, o método de trabalho que é o mais rápido para ele e não aquele que lhe poupa esforços ou lhe dá prazer” (p.62)²⁹. Essas avaliações são ainda compartilhadas por outros autores que também enfatizam que aquilo que é buscado em tais propostas é apenas uma nova forma, mais sofisticada e mais perversa, de exercer o controle sobre os trabalhadores. Danièle Linhart, por exemplo, afirma que,

De uma maneira um pouco paradoxal, poder-se-ia dizer que o assalariado moderno sofre de uma falta de escapatória das coerções as quais está submetido na organização do trabalho. (...) O trabalho moderno não se caracteriza somente por uma autonomia enquadrada e controlada, como

²⁹ Devemos dizer que Chatzis até admite que exista uma ambigüidade nas propostas de autonomia apresentadas pelas grandes empresas que pode significar uma pressão suplementar para os trabalhadores, mas não se aprofunda nessa questão.

anunciam alguns, mas por uma ação contraditória das formas de autonomia e das formas de controle (Linhart, 2000, p.33).

Considerando tais características, Valeyre (1999) sustenta que, no modelo de organização flexível, a fronteira entre autonomia do trabalhador e controle sobre ele fica muito mais obscura. Ambos sofreriam mudanças, podendo ocorrer algo que seria inusitado no modelo taylorista, ou seja, haver mais autonomia para o trabalhador e, ao mesmo tempo, mais controle sobre ele. Tais características levam Veltz (1999) a afirmar que, na propostas atuais, a autonomia e o controle deixam de ser vistos “como ‘vasos comunicantes’, elementos de um jogo cuja soma é zero” (p.17).

Concluimos, assim que, no que se refere a esse tema, ocorre o mesmo que discutimos nos capítulos precedentes em relação às idéias de ‘participação’ e de ‘trabalho em equipe’. O discurso do *management* se apropria de uma noção que sempre esteve presente na fala daqueles que defendem condições de trabalho mais favoráveis aos trabalhadores e lhe atribui um outro sentido de modo a atender aos interesses das empresas e do mercado. Vejamos, então, como ela é vivenciada pelos trabalhadores que fizeram parte da presente pesquisa.

7.1.1. A autonomia vivenciada como ampliação de responsabilidades

É importante que se diga que nenhum trabalhador entrevistado fez qualquer referência que pudesse indicar que as duas montadoras assumem um discurso de autonomia. Como já vimos, especialmente a Assan apresenta uma organização bastante rígida e autoritária que destaca muito mais o respeito à hierarquia do que qualquer liberdade de ação aos trabalhadores. E se a Tamaru enfatiza o discurso da igualdade, ela não parece fazer referência ao modelo de organização adotado como uma concessão de autonomia aos seus empregados.

Todavia, mesmo considerando tal contexto, os relatos dos entrevistados indicam que, nessas empresas, é prevista uma pequena margem de ‘independência’ e de ‘influência’ aos trabalhadores que, apesar de ainda se caracterizar mais como heteronomia do que como autonomia, marca certa diferença em relação ao taylorismo.

De fato, observamos que a única 'independência' citada diz respeito à exigência de que o trabalhador se responsabilize por resolver intercorrências no seu "processo", como as falhas nos equipamentos (preferencialmente, sem atrasar a produção!). O mesmo pode ser constatado em relação à possibilidade de 'influência' sobre a maneira como o trabalho é definido e organizado, que se dá na obrigação de elaborar sugestões individuais e grupais para a melhoria da produção, que pode, até, incluir mudanças no próprio posto de trabalho, caso o trabalhador verifique que a 'norma prescrita' não é adequada. Mas, devemos lembrar que tais sugestões, se aprovadas, resultarão sempre em novas normas a serem seguidas pelo próprio trabalhador e por seus colegas.

Desse modo, é interessante observar que, enquanto uma análise por meio do enfoque clássico da Sociologia do Trabalho apresentado por Valeyre (1999) permitiria afirmar que esses trabalhadores não vivenciam uma autonomia de fato, já pela acepção defendida por Chatzis (1999), seria possível dizer que existe uma autonomia para "reconfigurar (...) o sistema de produção" e para "completar a incompletude da prescrição" (p.35). Evidentemente, os trabalhadores não compartilham a idéia de "autonomia na interação" e utilizam a acepção do senso comum para mostrar que não existe nenhuma possibilidade de "governar-se por si mesmo" (Ferreira, 1999) nessas empresas. As situações que poderiam ser vistas como autonomia por Chatzis são sentidas por eles apenas como fontes de pressão que visam unicamente o atendimento dos imperativos da produção exatamente no sentido destacado por Gollac e Volkoff (1996).

As afirmações de dois sindicalistas parecem sintetizar a vivência dos trabalhadores em relação a essa questão. No que diz respeito à Tamaru, Alexandre (dirigente sindical) diz que, "*o trabalhador não controla a quantidade de carros. Ele tem que controlar, sim, a qualidade, o tempo... Ele tem que produzir dentro do tempo! (...) O trabalhador, ele não determina nada*". E Fabiano (dirigente sindical na Assan) afirma o seguinte a respeito da Assan:

Olha, liberdade você tem, desde que o que você vai fazer melhora pra ela [empresa]. (...) Então, liberdade, entre aspas, você tem, desde que você dê uma sugestão [por meio do kaisen] em que você vai produzir mais, entendeu?

Não adianta você querer fazer a sugestão porque a linha tá muito rápida e tem que ir mais lenta. Não! Você tem que fazer alguma coisa que melhore o processo! (...) Então, essa liberdade eles dão pra você: pra você se virar e dar conta do seu trabalho!

Tal contraste entre o discurso dos autores da área de gestão empresarial e a vivência dos trabalhadores permite verificar como a adaptação do sentido atribuído à noção de autonomia possibilita que ela seja utilizada para justificar a implantação de propostas de trabalho tão restritas como aquelas vivenciadas na área de produção da Tamaru e da Assan.

Por outro lado, apesar de o discurso gerencial não destacar o controle das empresas sobre os seus funcionários, ele é bem mais enfatizado na vivência dos trabalhadores, conforme veremos a seguir.

7.2. A disciplina e o controle simbólico na organização flexível

Apesar de o interesse em manter os trabalhadores sob domínio não ser uma novidade da era da flexibilização, não há dúvida que adquire uma dimensão muito maior em um tipo de organização do trabalho no qual o *savoir-être* é mais importante do que o *savoir-faire* (Boltanski e Chiapello, 1999). Nesse sentido, Linhart & Linhart (1998) ressaltam que a institucionalização do controle e da pressão sobre os trabalhadores dentro do próprio processo de trabalho promovido pelo taylorismo foi um imenso ganho de poder para as empresas e, apesar de todo o discurso atual referente à autonomia, elas não têm nenhum interesse em perdê-lo, querem, sim, aperfeiçoá-lo. Assim, nesta seção, discutiremos as expressões do poder nas organizações flexíveis que, a nosso ver, possibilitam uma melhor compreensão das características do discurso empresarial e da vivência dos trabalhadores discutidas até aqui.

Conforme vimos, parece que o principal fator que viabiliza o controle gerencial tanto na Tamaru como na Assan é o desequilíbrio na correlação de forças entre as empresas e os trabalhadores – ou, entre Capital e Trabalho (Marx, 1985) – propiciado, sobretudo, pelos altos níveis de desemprego. Muitos autores avaliam que é justamente a ameaça de desemprego que propicia as condições estruturais para a

utilização dos mais diversos mecanismos de controle. Morice (1999) lembra que a ameaça está sempre presente em todas as formas de poder, que “produzem um conjunto de mecanismos que o dominador vai colocar em prática, organizar, tornar coerente e visível, a fim de torná-la verossímil e, desse modo, eficaz” (p.49). Segundo o autor, a ameaça de desemprego teria uma enorme força porque, no contexto social da atualidade, a demissão pode se caracterizar como uma ‘violência’ que, se não atua diretamente sobre corpo do trabalhador, atinge seu lugar na sociedade.

Bihl (1998) afirma que a “*violência*, atual e/ou potencial” mantém submetidos os dominados porque os “impressiona”. Mas, segundo o autor, o poder também compreende “um momento de administração das práticas sociais, que consiste em fixar e/ou controlar suas finalidades e modalidades” e “um momento de legitimação, que visa a obter dos dominados que eles consentam ativamente sua própria dominação, apresentando-a para eles como necessária e afável ao mesmo tempo” (p.220).

De fato, nesta pesquisa, observamos que as duas montadoras se valem da ameaça de desemprego como um mecanismo de violência simbólica potencial. Mas também fica bastante evidente a utilização de técnicas que abrangem a disciplina característica do taylorismo e dispositivos de controle mais sofisticados que visam à administração do poder, bem como um discurso que busca o domínio no nível subjetivo no sentido de legitimar a dominação.

Antes, porém, de discutir como tais mecanismos de “administração” e de “legitimação” do poder (Bihl, 1998) se apresentam nessas empresas, julgamos ser interessante retomar as características do tipo poder associado ao modelo taylorista-fordista, tendo em vista que concordamos com a afirmação de Linhart e Linhart (1998) de que, na atualidade, as empresas buscam aperfeiçoar o controle gerencial já desenvolvido anteriormente.

Nesse sentido, é possível dizer que as relações de trabalho sob o taylorismo são freqüentemente associadas à concepção de “disciplina”, que é definida por Foucault como “um tipo de poder, uma modalidade para exercê-lo, que comporta todo um conjunto de instrumentos, de técnicas, de procedimentos, de níveis de aplicação,

de alvos” (Foucault, 1997, p.177). A disciplina se caracteriza pela utilização de “métodos que permitem o controle minucioso das operações do corpo, que realizam a sujeição constante de suas forças e lhes impõem uma relação de docilidade-utilidade” (idem, p.118). Assim, de acordo com Foucault, a grande mudança do “poder soberano” que caracterizava o período pré-capitalista para o “poder disciplinar” da era industrial estaria no foco da visibilidade, que deixou de estar sobre quem exerce poder, para se colocar sobre quem ele se aplica. Isso é garantido por meio da vigilância, que se torna “um operador econômico decisivo, na medida em que é ao mesmo tempo uma peça interna no aparelho de produção e uma engrenagem específica do poder disciplinar” (Foucault, 1997, p.147)³⁰. Nessas circunstâncias, o sujeito “retoma por sua conta as limitações do poder; fá-las funcionar espontaneamente sobre si mesmo (...); torna-se o princípio de sua própria sujeição” (Foucault, 1997, p.168).

A penalidade disciplinar também adquire uma característica própria, focalizando “a inobservância, tudo o que está inadequado à regra, tudo o que se afasta dela, os desvios.” (Foucault, 1997, p.149). A punição passa, então, a ter uma função essencialmente “corretiva” (Deleuze, 1988) na medida em que assume uma forma que se assemelha a um “modelo reduzido de tribunal” (Foucault, 1997, p.149)³¹. Desse modo, os objetivos da adoção dos confinamentos disciplinares pelas fábricas³² seriam, de acordo com Deleuze, o de “concentrar; distribuir no espaço; ordenar no

³⁰ Foucault (1979) invoca o Panóptico de Bentham, desenvolvido no século XVIII como o símbolo do poder disciplinar. Ele consiste em um tipo de prisão com celas bem iluminadas, na qual existe uma torre central que permite que os prisioneiros estejam sempre à vista, sem nunca saberem em que momento estão sendo observados, porque não podem ver se há alguém na torre.

³¹ É importante lembrar que a teoria de Foucault sofre severas críticas (com as quais, devemos dizer, concordamos) em relação ao fato de não estabelecer uma definição clara da hierarquia do poder, particularmente no que se refere ao papel do fator econômico na sua determinação (Abreu, 2004; Lacaz, 2001). Em resposta a um questionamento de Michelle Perrot, o autor admite que, “logicamente, nessa máquina, ninguém ocupa o mesmo lugar; alguns lugares são preponderantes e permitem produzir efeitos de supremacia, de modo que eles podem assegurar uma dominação de classe, na medida em que dissociam o poder do domínio individual (Foucault, 1979, p.219)”. Por outro lado, a maior parte de seus textos deixa claro que Foucault não se refere a uma direção única do poder, mas a múltiplas sujeições e lutas transversais que existem e funcionam no interior do corpo social (Sampaio, 1994). Trata-se, na sua concepção, de “uma maquinaria da qual ninguém é titular” (Foucault, 1979, p.219).

³² Deleuze utiliza esse termo para se referir às fábricas tayloristas e pré-tayloristas e chama de ‘empresa’ as organizações modernas que, aqui, estamos denominando como ‘organização flexível’.

tempo; compor no espaço-tempo uma força produtiva cujo efeito deve ser superior à soma das forças elementares” (Deleuze, 1992, p.219).

No entanto, se retomamos as características da organização flexível já discutidas anteriormente, verificamos que esse modelo de docilização dos corpos descrito por Foucault não parece mais atender plenamente às necessidades impostas pelo ‘mercado’. De acordo com Linhart e Linhart (1998), as direções das empresas atualmente se esforçam para “desenvolver um novo tipo de controle social, que se exerce diretamente sobre os espíritos” mais do que sobre os corpos (p.306). Trata-se de uma tentativa de “controlar e disciplinar a subjetividade do trabalhador” (idem, p.307, grifo nosso). Em uma concepção similar, Boltanski e Chiapello (1999) destacam que as organizações flexíveis buscam “transportar as pressões da exterioridade dos dispositivos organizacionais para a interioridade das pessoas” (p.125).

Uma das motivações para essa mudança de foco do poder é destacada por Deleuze (1992). Segundo ele, se o modelo disciplinar trouxe vantagens para o patronato, “que vigiava cada elemento na massa”, também favoreceu os sindicatos, “que mobilizavam uma massa de resistência” (p.219). E, como já vimos, a possibilidade de resistência coletiva favorecida pela massificação da classe trabalhadora em grandes categorias profissionais no modelo industrial clássico é um dos principais aspectos que as organizações flexíveis buscam neutralizar.

Devemos lembrar que essa necessidade é particularmente importante no modelo japonês de produção adotado pelas duas montadoras focalizadas na presente pesquisa. Além da utilização da capacidade intelectual dos seus funcionários, essas empresas trabalham com estoques mínimos, inclusive entre setores, o que as tornam extremamente frágeis em caso de um movimento coletivo de oposição. Bastaria que um setor se rebelasse para que toda a produção da fábrica pudesse estar comprometida. Aliás, é interessante dizer que, no Japão, tal modelo só foi implantado depois que os sindicatos de classe – chamados de ‘sindicatos vermelhos’ – foram derrotados em importantes greves contra as demissões em massa no início da década de 1950 (Coriat, 1994). De acordo com Antunes (1995), após esse movimento frustrado, “as empresas aproveitaram a desestruturação do sindicalismo combativo e

criaram o que se constituiu no traço distintivo do sindicalismo japonês da era toyotista: o sindicalismo de empresas, o sindicato-casa, atado ao ideário e ao universo patronal” (p.25).

Essa substituição do movimento sindical tradicional pelos sindicatos de empresa não foi conseguida (ainda...) na maior parte dos países ocidentais, incluindo o Brasil, o que leva as empresas ‘flexíveis’ desses países a procurar outras formas para neutralizar a organização coletiva dos trabalhadores. Desse modo, Danièle Linhart (2000) apresenta uma análise que parece sintetizar qual é o “aperfeiçoamento” do controle buscado. Segundo ela,

O taylorismo era uma forma de organização do trabalho e da empresa que tinha por objetivo manter os trabalhadores num estado de conformidade com o que dele era requerido, pela inscrição do disciplinamento e do controle nas maneiras de fazer, os procedimentos, os padrões operatórios. O que está em jogo na empresa contemporânea é a capacidade de transformar assalariados impregnados da cultura de valores contestatórios e de oposição às chefias em assalariados dispostos a se mobilizar a serviço de sua empresa, com a qual eles sejam capazes de se identificar, esposando seus interesses e tomando a sua defesa (p.28).

Mas, apesar de haver certo consenso entre os cientistas sociais que adotam um enfoque crítico a respeito do fato de o poder das organizações flexíveis assumir características mais “manipulatórias” (Antunes, 1995), existe uma diversidade de perspectivas teóricas utilizadas para a compreensão das relações de trabalho na atualidade. Alguns autores avaliam, por exemplo, que a idéia de “disciplina” continua bastante adequada para descrever o controle gerencial nas organizações flexíveis. Segundo Deetz (1992), que adota esse enfoque, a busca de controle subjetivo sobre os trabalhadores também seria uma forma de disciplina, que teria se tornado possível graças ao desenvolvimento da tecnologia, sobretudo da informática. O controle disciplinar possibilitado por esses meios seria mais minucioso e amplo do que aquele exercido pela hierarquia tradicional porque é mais impessoal e não necessita de uma rígida ordenação no espaço, podendo atingir o corpo e a subjetividade dos trabalhadores. Na sua concepção, a própria Psicologia estaria colaborando no

aprimoramento das disciplinas ao fornecer testes psicológicos que serviriam como instrumentos de vigilância da “mente e da alma” (p.40).

Um outro exemplo desse aperfeiçoamento das disciplinas citado pelo autor se refere às propostas que induzem os trabalhadores a vigiar-se mutuamente, como a noção de ‘equipe’ discutida no último capítulo. Assim, Deetz (1992) defende a idéia de que as organizações flexíveis se valem de um modelo disciplinar mais aperfeiçoado do que aquele utilizado nas fábricas tayloristas-fordistas clássicas. Trata-se, em sua opinião, de uma “estrutura de controle mais massiva e invisível” (p.37) e, por isso, a concepção de disciplina permite “uma descrição mais sensível do desenvolvimento dos mecanismos de poder do que a crítica ideológica sozinha” (23).

Em uma concepção similar, Abreu (2004) afirma que os “instrumentos de vigilância remota, como a Internet, o celular e o trabalho à distância” assumem a mesma função do “panóptico” (p.44) e para Sennett (2002) esses ‘panópticos’ modernos “oferecem um quadro abrangente da organização aos altos administradores de uma forma que deixa aos indivíduos em qualquer parte da rede pouco espaço para esconder-se” (pp.63-64).

Deleuze (1992), por outro lado, acredita que as características dos meios de confinamento disciplinares são evidentes nas antigas fábricas, mas já não podem explicar o tipo de poder exercido nas empresas modernas. Em um pequeno texto publicado no início da década de 1990, o autor sustenta que não se trata somente de uma evolução tecnológica, mas de “uma mutação do capitalismo”, que deixa de priorizar a produção, para se voltar para o mercado (especialmente, o mercado financeiro)³³. E esse novo capitalismo implica novas formas de poder. Assim, o autor conclui que estamos vivenciando “a implantação progressiva e dispersa de um novo regime de dominação”, que seria o sucessor da “sociedade disciplinar” descrita por Foucault. Trata-se da “sociedade de controle”. Segundo ele, os confinamentos que caracterizam o poder disciplinar “são moldes” que visam a uma padronização dos indivíduos, enquanto “os controles são uma modulação” (p.220, grifo nosso) que

³³ Podemos notar que a idéia de “terceiro espírito do capitalismo” apresentada por Boltanski e Chiapello (1999) é bastante similar a essa.

permite aos sujeitos espaço de expressão individual, que, no entanto, deve permanecer dentro de uma faixa aceitável.

De acordo com seu ponto de vista, nas empresas modernas, os trabalhadores podem e devem colocar em prática sua criatividade, desde que ela seja modulada para atender unicamente os interesses da produção. Nesse sentido, um dos principais mecanismos de controle que buscariam 'modular' o trabalhador seria a vinculação do salário à avaliação individual. O autor afirma que, "sem dúvida, a fábrica já conhecia o sistema de prêmios, mas a empresa [moderna] se esforça mais profundamente em impor uma modulação para cada salário, num estado de perpétua metaestabilidade, que passa por desafios, concursos, colóquios extremamente ridículos" (p.220).

Um outro mecanismo que parece se diferenciar do controle disciplinar clássico e que vem sendo bastante utilizado pelas empresas está, segundo Boltanski e Chiapello (1999), na exteriorização da pressão para o cliente, que é colocado simbolicamente na posição de um 'Rei', cuja satisfação é um valor supremo. Não seria mais a figura do 'patrão' a ser invocada para determinar as metas de quantidade e qualidade, mas, sim, o cliente (Fantasia, 2001). E é interessante observar que, em alguns aspectos, essa forma de controle gerencial se parece mais com o 'poder soberano' do que com o poder disciplinar ou com a sociedade de controle (tratando-se, contudo, de um 'rei virtual').

Por isso, Boltanski e Chiapello (1999) afirmam que a externalização do controle para o cliente "permite o aumento da intensidade do trabalho utilizando a pressão do mercado, que aparece como um fator externo não dominável (...). Este tipo de controle é mais forte e mais legítimo do que aquele que poderia exercer a hierarquia dos chefes sobre seu próprio pessoal" (p.331). Para os autores, é nessa mudança que se encontram os traços mais marcantes da evolução das propostas de gerenciamento do trabalho no decorrer dos últimos anos (idem, p.126). Ela propicia um autocontrole do trabalhador muito mais efetivo do que aquele que se poderia obter unicamente por meio do controle disciplinar tradicional.

Forrester (1997) conclui, então, que tal contexto faz com que os trabalhadores não identifiquem a fonte das pressões no trabalho em figuras bem definidas "de carne

e osso” (chefes, patrões), já que elas são atribuídas a entidades mais fluidas e menos tangíveis – o ‘mercado’, o ‘cliente’ – com os quais não se pode discutir ou argumentar. Segundo Boltanski e Chiapello (1999),

Esse dogma apresenta uma dupla vantagem: de um lado, aquela de orientar o autocontrole em um sentido favorável ao lucro – uma vez que, em economia concorrencial, a capacidade diferencial de uma empresa em satisfazer seus clientes é um fator essencial de sucesso – e, de outro lado, aquela de transferir aos clientes uma parte do controle, que nos anos 60, era exercido pela hierarquia (p.126)³⁴.

Dassa e Maillard (1996) parecem sintetizar a forma como a maior parte desses autores analisa as mudanças que seriam buscadas pelas organizações flexíveis. Segundo eles, os empregadores não se contentam mais “com uma obediência passiva, obsequiosa ou servil por parte dos empregados, o que se deseja é uma adesão, uma fidelidade e um engajamento ‘espontâneo’ às suas orientações, valores e ações” (p.27), sem que, para isso, seja necessário interferir efetivamente na distribuição de poder. E Gollac e Volkoff (1996) ainda lembram que o controle subjetivo pretendido pelas organizações flexíveis tem início antes mesmo da formalização das relações de trabalho. Conforme já vimos, os altos níveis de desemprego permitem que as empresas lancem mão de critérios ideológicos na seleção e na avaliação dos trabalhadores, o que visa garantir funcionários com um perfil mais facilmente ‘modulável’.

Contudo, apesar de essas concepções referentes ao controle subjetivo parecerem adequadas para explicar diversos dispositivos de poder evidenciados nos relatos dos trabalhadores que participaram desta pesquisa, devemos aqui fazer uma importante ressalva: se existe, de fato, um empenho das empresas em obter aquilo que poderíamos chamar de ‘mentes dóceis’, não podemos esquecer que o interesse

³⁴ Fantasia (2001) aponta para uma outra consequência desse tipo de organização, na qual não vamos nos aprofundar aqui, mas que merece ser destacada. Segundo ele, a idéia do cliente-rei ficou tão forte que enfraqueceu o lugar social do trabalhador. “O trabalhador praticamente desapareceu do imaginário público como sujeito econômico. O consumidor substituiu o trabalhador e tomou, na prática econômica, os papéis centrais de sujeito e objeto” (p.17).

na 'utilidade' dos corpos dos trabalhadores não deixou de existir e é, ainda, primordial nas duas montadoras de automóveis focalizadas.

Nesse sentido, Zarifian (2005b) oferece uma ponderação que parece corroborar aquilo que pudemos verificar nesta investigação. O autor considera que não há uma substituição pura e simples dos mecanismos disciplinares pelo que chama de "controle de engajamento subjetivo". Na sua avaliação, este último vem crescendo e implica "tensões e fraturas" no modelo disciplinar, mas não o seu fim. Mesclam-se, assim, disciplinas típicas do taylorismo (controle de tempos e movimentos, por exemplo) com dispositivos que buscam que os trabalhadores se identifiquem com os interesses da empresa. O autor considera que, em tais condições, o poder se sofisticava, porque se exerce sobre o trabalhador "interiormente, através da preocupação em ter que prestar contas, e, exteriormente, por meio de um tipo de 'tribunalização' permanente sobre suas 'performances' e os resultados que deverá produzir" (Zarifian, 2003).

Vejamos, então, como, segundo os trabalhadores, essas formas de poder se apresentam nas empresas focalizadas na presente pesquisa.

7.2.1. Os mecanismos utilizados na 'administração' do poder

Nos relatos dos trabalhadores entrevistados nesta investigação, é, de fato, possível identificar que as duas montadoras utilizam uma variedade de mecanismos para "administrar" o poder (Bihar, 1998). Ouvimos descrições de dispositivos disciplinares típicos do taylorismo; outros que parecem corresponder à concepção de disciplina defendida por Deetz (1992) e Abreu (2004); situações que podem ser entendidas como busca da "modulação" (Deleuze, 1992) ou do "controle subjetivo" (Linhart & Linhart, 1998) e, até, alguns eventos que parecem mais se configurar como formas modernas e sutis de 'suplício' promovidas pelo 'poder soberano' dessas empresas³⁵. Em todos os casos, fica evidente a principal característica associada ao

³⁵ Foucault (1997) afirma que, no poder soberano, que caracterizava as sociedades pré-capitalistas, as punições ganhavam dimensão de grandes eventos públicos de suplícios e torturas, nos quais o Rei demonstrava seu poder.

modelo japonês de produção: obter o máximo aproveitamento do tempo de trabalho de modo a atingir metas de produção cada vez maiores e, concomitantemente, conseguir que os trabalhadores interiorizem a responsabilidade pela qualidade dos produtos. Vejamos, então, alguns exemplos dos diferentes mecanismos adotados.

Entre os dispositivos disciplinares básicos do taylorismo-fordismo, a questão da ordenação do tempo e do espaço parece ser o mais evidente tanto na Assan como na Tamaru. Já vimos que, apesar da proposta de multifuncionalidade, os postos de trabalho são, de um modo geral, fixos e a cadência da produção é estabelecida de forma rígida e imposta aos trabalhadores. Aliás, conforme veremos no próximo capítulo, esta é uma das questões que mais os afligem.

Também são relatados fatos que exemplificam novas formas de vigilância possibilitadas pela tecnologia moderna, que, na visão de Deetz e Abreu teriam, ainda, uma finalidade essencialmente disciplinar, enquanto, para Deleuze, poderiam ser compreendidas como mecanismos de “modulação”. O mais expressivo pode ser observado na fala de alguns entrevistados que afirmam que as empresas têm registro de todos os “processos” com a respectiva identificação de quem os executou. Sérgio (trabalhador da Assan) diz que essa identificação possibilita localizar quem cometeu algum “erro” na montagem do automóvel depois de anos da sua ocorrência:

Você tem um check-list hoje. Você terminou o processo, você vai checar ele. Tem seu nome, o dia, número da produção, número do carro, do chassi. Isso aí fica arquivado lá 5 anos. Então, eles têm como fazer um levantamento de quando foi feito, quem fez... (...) Já aconteceu de um motor fundir fora... O motor foi pra fora, pro cliente. Não deu nem cinco, seis mil quilômetros e o motor travou. Aí veio pra Assan, eles desmontaram e viram. Descobriram quem foi... Até o dia que foi produzido, eles sabem, dependendo, até a hora.

As formas de punir também assumem características peculiares nessas empresas. Conforme apresentaremos no próximo capítulo, ambas parecem recorrer à discussão coletiva das falhas identificadas na produção em reuniões setoriais, de modo que aqueles que as cometem são expostos a uma espécie de humilhação diante dos colegas. Também podemos recordar um relato já citado anteriormente (Capítulo 5), no qual o trabalhador diz que, no seu setor, há um quadro colocado em lugar

visível, onde fica exposto o número de sugestões de melhorias apresentadas por cada um. À primeira vista, esses mecanismos poderiam ser identificados como os “modelos reduzidos de tribunal” descritos por Foucault. Mas, por outro lado, tais situações são vivenciadas pelos trabalhadores como uma forma de opressão tão intensa que parecem mais representar um tipo de tortura contemporânea, psicológica, que é possibilitada pela posição ‘soberana’ dessas empresas no mercado de trabalho.

Ainda no que diz respeito à qualidade dos produtos, as duas montadoras parecem também se valer da prerrogativa do “cliente-rei” (Fantasia, 2001) como um mecanismo de controle simbólico. Podemos dizer que os relatos dos trabalhadores indicam um evidente empenho da Tamaru e da Assan na busca de que essa idéia seja assimilada, atribuindo a exigência de qualidade ao cliente. Muitos se referem a tal ‘entidade’ com naturalidade, como se fosse um personagem que faz parte do seu cotidiano. Contudo, devemos dizer que, apesar do interesse das empresas, a maior parte dos trabalhadores entrevistados não demonstrou que a idéia de ‘soberania’ do cliente tenha sido assimilada de forma acentuada. As pressões exercidas pela chefia no sistema disciplinar existente desde o início do capitalismo industrial e a humilhação cotidiana são, sem dúvida, muito mais enfatizadas nas suas falas. O único trabalhador que pareceu ter incorporado a responsabilidade perante o cliente foi exatamente aquele que ocupava o posto de trabalho de inspeção de qualidade final. Na sua fala, ele enfatizava que não pode deixar passar defeitos porque, senão, “*quem vai pegar o furo é o cliente!*” e isso seria bastante prejudicial para a imagem da empresa.

Por outro lado, Boltanski e Chiapello (1999) nos lembram que tal mecanismo de controle não se restringe somente à relação direta com o cliente e pode ser exercido por meio da organização interna da empresa ao se estabelecer uma relação de cliente-fornecedor entre setores ou grupos de trabalho. Dessa forma, cria-se uma cadeia, na qual um setor é ‘cliente’ do outro, devendo exigir qualidade e produtividade do seu ‘fornecedor’ para poder atender bem o seu próprio ‘consumidor’, que será o setor subsequente. Isso possibilita que, mesmo setores que estão bastante distantes do cliente final, sintam a pressão do mercado. E, se a idéia de cliente-rei não parece ter sido assimilada pela maior parte dos trabalhadores entrevistados, podemos dizer que a referência à relação cliente-fornecedor entre setores já pôde ser observada em

diversas falas. Segundo eles, em ambas as empresas, cada setor deve estar atento a possíveis falhas do setor anterior. Ao relatar como esse processo ocorre na Tamaru, Alexandre (dirigente sindical) fornece uma descrição espontânea que parece ter sido extraída do livro de Boltanski e Chiapello (1999), tal sua similaridade com as afirmações desses autores. Segundo ele,

...cada setor é um fornecedor e, ao mesmo tempo, um cliente. É isso o que a empresa coloca lá. Cada setor é um fornecedor e um cliente. Então, o setor em que eu trabalho, (...) ele é fornecedor pra linha de montagem e cliente de outro setor (...) Tem que exigir a qualidade...cobrança. Então, [se houver] erro de processo... Existem documentos internos que você faz, mandando o setor que é responsável por mandar peça com qualidade, melhorar a sua qualidade. Então isso quem faz é o próprio trabalhador.

E, na medida em que um setor exerce vigilância sobre o outro, passa a haver certa rivalidade entre eles, gerando uma disputa que, por sua vez, favorece essa vigilância mútua. Cria-se, assim, um círculo vicioso bastante interessante para as empresas. Mas, por outro lado, é importante enfatizar que esse tipo de rivalidade foi citada especialmente pelos trabalhadores da Tamaru, enquanto aqueles vinculados à Assan referiram outras razões para disputa entre setores que, aparentemente, em nada tem que ver com o interesse das empresas na vigilância entre eles. André (trabalhador da Assan), por exemplo, se refere à rivalidade entre dois setores da Assan que não são ‘clientes’ diretos um do outro dizendo que ela ocorre porque um deles é considerado o núcleo dos “*revoltados*”, enquanto o outro concentra os “*pelegos*”. Diz ele:

Nossa! Tem uma rixa entre o setor X e o setor Y que eu vou falar procê. Quando vai jogar bola, nossa, parece Brasil e Argentina, cara. Nossa senhora! (...) É no mínimo dois caras que saem afastados. É feio de ver. É verdade, é uma rixa que eu vou falar procê, viu?

Todavia, além da disputa entre setores, os temas discutidos no último capítulo mostram que a busca de controle mútuo entre colegas de um mesmo setor também ocorre – e, nesse caso, igualmente nas duas empresas – mediante o estabelecimento de metas coletivas e a atribuição das tarefas de um trabalhador que falta ou que se recusa a fazer hora-extra para os colegas do grupo.

Devemos também lembrar que as duas montadoras focalizadas nesta pesquisa tentaram utilizar a avaliação individual periódica na definição de salários, o que Deleuze considera um mecanismo essencial na busca de “modulação” do trabalhador. Mesmo que, após a mobilização coletiva dos trabalhadores, ela não sirva mais como critério para o estabelecimento de prêmios ou para ascensão na carreira, essas empresas – particularmente a Tamaru – ainda a utilizam como uma maneira de garantir que os trabalhadores se mantenham dentro de um padrão esperado.

Um outro aspecto já discutido que representa um mecanismo de controle bastante característico das organizações flexíveis e que é adotado pelas duas montadoras está na inclusão de critérios ideológicos nos processos seletivos. Como vimos na discussão do tema da competência, essas empresas valorizam muito mais as características pessoais e o tipo de socialização prévia dos trabalhadores do que as qualificações adquiridas anteriormente e utilizam critérios diversos para excluir aqueles que poderiam ‘contaminar’ os colegas com idéias que estão em desacordo com os interesses da produção.

Concluimos, então, que todos os aspectos descritos aqui e aqueles já apontados nos capítulos precedentes evidenciam que o controle buscado pelas duas montadoras de automóveis focalizadas nesta pesquisa visa ‘docilizar’ tanto os corpos dos trabalhadores como suas mentes. Mas, entre todos os mecanismos de controle gerencial utilizados, existe um especialmente importante, que corresponde à busca daquilo que Bihr (1998) define como o “momento de legitimação” do poder. Tal aspecto merece ser discutido mais detalhadamente porque retoma o tema que deu origem a esta pesquisa e que perpassou os capítulos anteriores: o discurso empresarial que busca atuar no nível simbólico.

7.2.2. O papel do discurso empresarial na legitimação da dominação

De acordo Bourdieu (1996), os aspectos econômicos e simbólicos estão intrinsecamente relacionados porque são as condições estruturais de desemprego que permitem a “dissimulação e a transfiguração da verdade objetiva da relação de

dominação” (p.90). Nesse sentido, Gollac e Volkoff (1996) afirmam que o desemprego é decisivo nas formas de poder utilizadas pelas organizações flexíveis, mas ele só pode ser eficaz com a existência de técnicas que atuem também na esfera simbólica. E, conforme buscamos demonstrar nos capítulos precedentes, é o discurso de gestão empresarial que serve para legitimar o poder das organizações flexíveis no nível simbólico. Ele incorpora temas caros aos trabalhadores e os pervertem no sentido de descaracterizar a oposição entre Capital e Trabalho.

Para os sindicalistas entrevistados, trata-se de uma tentativa de “*cooptação ideológica*” dos trabalhadores. Tal avaliação parece corresponder à posição apresentada por Boltanski e Chiapello (1999), os quais avaliam que o discurso divulgado na literatura de gestão empresarial visa a garantir o sucesso do terceiro espírito do capitalismo, difundindo a imagem de um tipo de organização que teria superado as dificuldades anteriores. Para isso, buscaria incorporar todos os aspectos presentes nas críticas aos modelos anteriores no sentido de obter “apoios suficientemente amplos” para validar-se (p.149). Segundo os autores, tal discurso deve, então,

proporcionar satisfações de natureza distinta daquelas propiciadas pelo espírito anterior [do capitalismo], caso contrário, a mudança seria avaliada de forma puramente negativa. Ele deve oferecer resposta a uma demanda insatisfeita na etapa precedente (...). Nesse sentido, nos parece bastante evidente que a nova gestão empresarial trata de responder às demandas de autenticidade e liberdade (...) deixando de lado as questões do egoísmo e das desigualdades (p.149).

Esses autores sustentam que não é por acaso que, no discurso de gestão empresarial da atualidade, é fácil reconhecer “o eco das denúncias anti-hierárquicas e das aspirações de autonomia que se expressaram com força no final da década de 1960 e durante a de 1970” (idem, p.150). Os temas que o compõem teriam sido retirados diretamente do repertório dos movimentos contestatórios anticapitalistas daquele período na Europa. No entanto,

esses temas, que (...) eram acompanhados de uma crítica radical ao capitalismo (e, em particular, de uma crítica à exploração) e do anúncio do seu

fim iminente, se encontram de algum modo autonomizados na literatura da nova gestão empresarial, constituídos como objetivos que valem por si mesmos e colocados a serviço das forças que antes tratavam de destruir. A crítica à divisão do trabalho, à hierarquia e à vigilância, ou seja, à forma como o capitalismo industrial aliena a liberdade é, desse modo, separada da crítica à alienação mercantil, à opressão das forças impessoais do mercado, que era algo que, quase sempre, a acompanhava nos escritos contestatórios da década de 1970 (ib., p.150).

Como vimos, o discurso empresarial se apropria de temas que faziam parte das falas daqueles que criticavam a desumanização trazida pelo sistema taylorista-fordista e das reivindicações dos trabalhadores e os apresenta com um sentido bastante diferente do significado utilizado originalmente de modo a valorizar as idéias de ‘família-empresa’, de ‘visão compartilhada’... E essa tentativa de dissimular a dominação presente nas relações de trabalho – por meio de um discurso que é, simultaneamente, romantizado e individualizante – é enfatizada de tal maneira que chega ao ponto de descaracterizar a empresa como um lugar que visa a objetivos econômicos. Para Deleuze (1992), esse é o principal aspecto que marca a diferença entre a fábrica e a empresa moderna. Ele afirma que aquela era bem definida e fazia da soma dos indivíduos um só corpo, enquanto esta se apresenta de forma mais etérea, uma “alma”. E, ao fazer essa afirmação, o autor expressa sua indignação: “informa-nos que a empresa tem uma ‘alma’, o que é efetivamente a notícia mais terrificante do mundo” (Deleuze, 1992, p.220).

No que diz respeito aos dados obtidos na presente pesquisa, podemos dizer que, se os relatos dos trabalhadores entrevistados indicam que o discurso utilizado pelos representantes das duas montadoras de automóveis nem sempre corresponde exatamente àquele divulgado pelos autores da área de gestão empresarial, ainda assim, fica evidente que seus objetivos são os mesmos. É no discurso de ‘igualdade’ e de ‘família-empresa’ que identificamos o principal mecanismo de nível simbólico que visa a obter o “controle do engajamento subjetivo” dos trabalhadores (Zarifian, 2005b).

Assim, é possível concluir que os trabalhadores vivenciam uma ambigüidade cotidiana que tem, por um lado, os mecanismos de “administração” do poder (Bihar,

1998) que compreendem as diversas formas de controle utilizadas no cotidiano de trabalho e, por outro, o discurso das empresas que busca legitimar a dominação por meio da ênfase na idéia de “visão compartilhada” (Senge, 1998). De acordo com Alexandre (dirigente sindical), com a utilização de tais mecanismos, a Tamaru consegue obter a “*cooptação ideológica*” de grande parte dos trabalhadores. Ele afirma que “*hoje, o chefe nem precisa mais estar ao lado dele [trabalhador]. É interior mesmo! O chefe já não ta mais fora, ta dentro da mente dele*”. Desse modo, na sua avaliação,

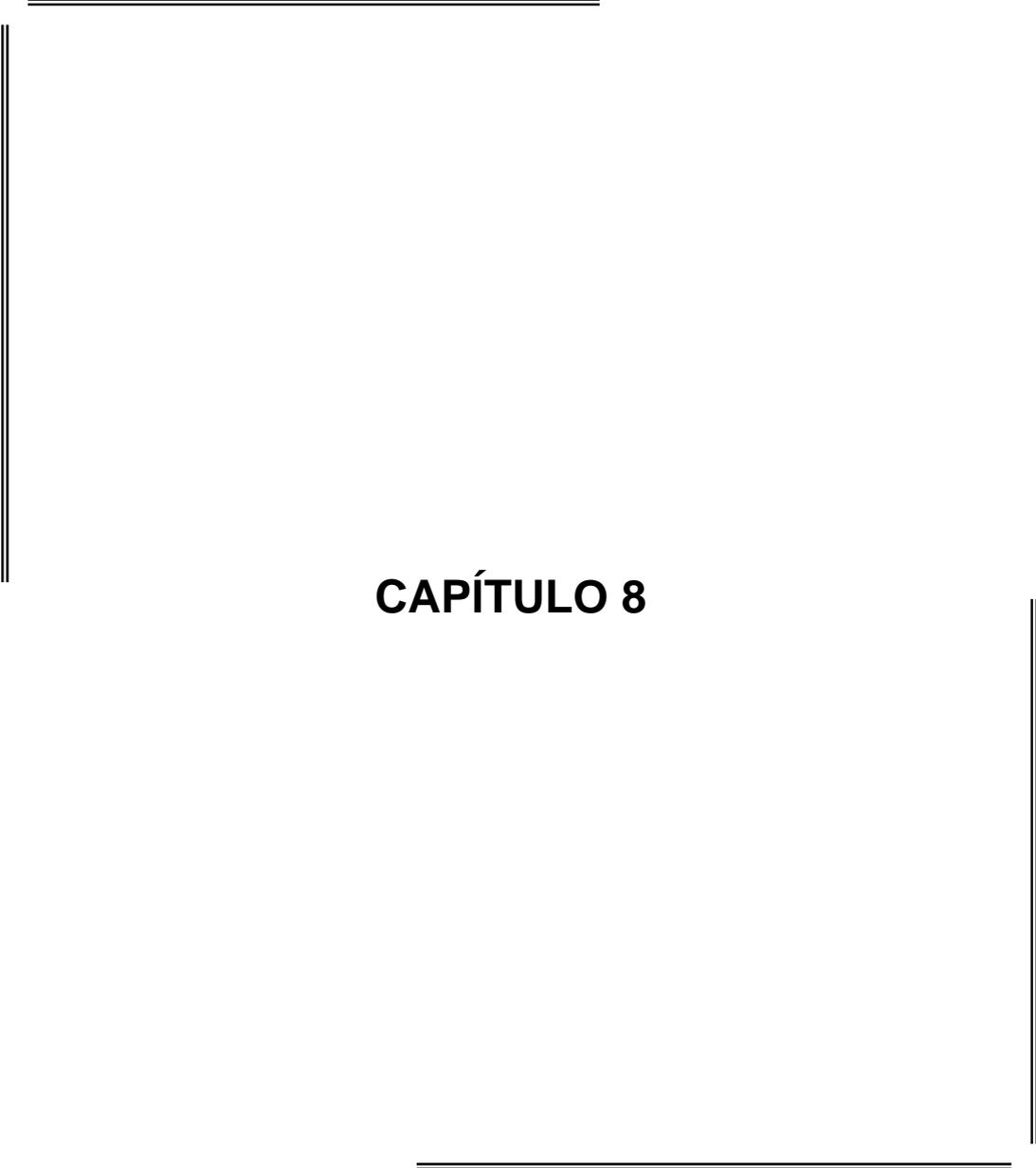
O controle, dentro da fábrica, é extremamente... Olhando assim de fora, é muito bom! A empresa dominar realmente o trabalhador e fazer com que ele se sinta parte do que ele tá produzindo. (...) Então, o trabalhador olha assim, que aquele produto, ele tá produzindo... É ele que tá produzindo! Não é a Tamaru que tá produzindo! É assim que a empresa utiliza e, até hoje, dá certo.

De fato, observamos que os trabalhadores da Tamaru que entrevistamos descrevem muitas situações que parecem mostrar uma introjeção do controle gerencial. Por outro lado, é importante dizer que poucos deles demonstraram ter algum “engajamento subjetivo” (Zarifian, 2005b) com as idéias propaladas no discurso da empresa (que poderia representar a cooptação mencionada pelo sindicalista). Conforme veremos no próximo capítulo, o autocontrole desses trabalhadores parece se dever, sobretudo, ao medo proporcionado pela ameaça permanente de desemprego.

Já os trabalhadores da Assan entrevistados são muito mais enfáticos ao se referir à relação de oposição entre os interesses da empresa e os seus, evidenciando que não têm nenhum engajamento com as propostas apresentadas no discurso empresarial. Eles também demonstram menos medo em relação à possibilidade de desemprego. Conforme discutiremos no Capítulo 9, a Assan – certamente, não por sua opção, mas, ao que parece, devido às circunstâncias históricas – tem muito menos sucesso do que a Tamaru em obter o autocontrole dos trabalhadores.

Contudo, apesar dessa constatação, a dissociação entre discurso e prática em ambas as montadoras nos pareceu ser um fator ainda mais nocivo aos trabalhadores do que poderia observar em fábricas tayloristas-fordistas tradicionais. Os entrevistados

nesta pesquisa se referem, de maneira muito enfática, a problemas de saúde e ao sofrimento psíquico provocados pelo trabalho. Podemos dizer que, se as formas de controle gerencial tiveram grande destaque nas entrevistas, o sofrimento e a dor decorrentes desse tipo de organização do trabalho foram, sem dúvida, os principais temas apontados espontaneamente por todos os trabalhadores. Dessa forma, dedicamos o próximo capítulo a sua apresentação.

A decorative border consisting of double parallel lines forming an L-shape. The top horizontal line is on the left, the right vertical line is on the right, and the bottom horizontal line is at the bottom. The text 'CAPÍTULO 8' is centered within this frame.

CAPÍTULO 8

SOFRIMENTO E DOR: OS ASPECTOS MAIS DESTACADOS NA VIVÊNCIA DOS TRABALHADORES

Se ha escrito: "Tú comerás el pan con el sudor de tu frente", pero nunca se escribió: "Con el quebrantamiento de tu corazón".

John Ruskin (1851)

Nos capítulos precedentes expusemos as grandes diferenças existentes entre a forma como os temas que compõem o discurso de sustentação da organização flexível atual são apresentados e a maneira como são vivenciados pelos trabalhadores. Vimos que, no tipo de organização do trabalho e da produção adotado pela Tamaru e pela Assan, é fundamental manter o controle sobre o corpo e a mente dos trabalhadores.

No entanto, também mostramos que as configurações do trabalho propiciadas por esse contexto social estão longe de serem vistas como 'naturais' por aqueles que participaram desta pesquisa. A identificação dos mecanismos de controle utilizados pelas empresas fica evidente nas falas de muitos entrevistados ao descreverem situações do cotidiano de trabalho. Eles também denunciam a vivência de exploração acentuada de sua força de trabalho pelas montadoras e, nesse sentido, expressões como "*assédio moral*" e "*pressão psicológica*" foram bastante freqüentes, bem como a referência a uma cadência de trabalho "*insuportável*".

Sendo assim, neste capítulo, descreveremos as situações mais enfatizadas nos relatos dos trabalhadores: o excesso de responsabilidades e o ritmo de trabalho

extremamente acentuado. Tais aspectos parecem demarcar os reais objetivos que estão por trás do discurso de humanização que acompanha a organização flexível. A nosso ver, as falas dos trabalhadores com os quais tivemos contato no decorrer do trabalho de campo demonstram com bastante clareza como as características de um modelo de trabalho que é o ‘paradigma’ da atualidade estão se tornando ainda mais perniciosas para a saúde dos trabalhadores do que o modelo taylorista-fordista.

8.1. O excesso de responsabilidades e a humilhação cotidiana

Ainda que a maioria dos trabalhadores com os quais tivemos contato nesta pesquisa não se veja como “colaborador” e sim como “peão”, não tenha adesão à idéia de ‘família-empresa’ e apresente um discurso crítico em relação a seus colegas “pelegos”, praticamente todos demonstram assumir plenamente responsabilidades que extrapolam em muito as atribuições típicas dos “operários” das fábricas tayloristas-fordistas. Além da elaboração de sugestões de melhorias e da montagem propriamente dita, eles são responsáveis pelo controle de qualidade dos produtos, por realizar treinamento de novos colegas e, até, por questões que, antes, seriam atribuição exclusiva da gerência.

A seguinte fala de um dos dirigentes sindicais mostra como ele identifica tais características com o modelo japonês de produção adotado pelas duas montadoras:

A empresa conseguiu colocar na cabeça [do trabalhador] que ele é responsável por aquilo que tá fazendo (...) Ele começa a trabalhar antes do horário, em casa... A gente faz as críticas e tudo, conversa com o trabalhador, mas ele diz: “Eu preciso fazer isso! Porque, se não, eu não vou dar conta do meu processo!”. Uma preocupação que deveria ser da empresa passou pro trabalhador! Todos os problemas que antes eram resolvidos por gerentes, supervisores, chefia e até uma... engenharia técnica, hoje está sendo feita pelos trabalhadores. (...) E, na Tamaru, hoje, acho que, pelo método toyotista, os trabalhadores adquiriram uma responsabilidade que não é deles, de estar gerenciando a empresa (Alexandre, dirigente sindical na Tamaru).

Rogério (trabalhador da Tamaru), por exemplo, afirma que, por diversas vezes, foi trabalhar com febre “*porque não tinha ninguém disponível pra ficar no [seu] posto de trabalho*”.

Nesse aspecto, novamente, verificamos uma diferença significativa entre os trabalhadores das duas montadoras, pois a delegação de responsabilidades extras aos trabalhadores pôde ser notada de forma especialmente marcante nas falas dos entrevistados da Tamaru. Muitos foram enfáticos ao afirmar que, nessa montadora, “*o operador assume a responsabilidade de tudo: falta de peças, equipamentos com problemas...*” (Gilson, trabalhador da Tamaru). Essa afirmação é corroborada por uma conversa com um grupo de trabalhadores em um fim-de-semana no clube do sindicato. Alguns deles falavam de maneira tensa que aquela semana havia sido bastante ruim para seu setor devido à ocorrência de um número de defeitos superior ao estabelecido como meta³⁶. Mesmo admitindo que muitos desses defeitos ocorreram por problemas técnicos e não por erro deles, os trabalhadores se mostravam bastante preocupados em encontrar uma maneira de saná-los na semana seguinte. Assim, de acordo com Fernando (trabalhador da Tamaru),

É muita pressão psicológica em cima da gente. Porque a política de qualidade deles é muito rígida. Eles têm o nome pra zelar. Então eles têm que ter uma qualidade sempre boa. (...) Você tem uma meta. Tem um padrão. Todo dia, você tem um tanto pra errar, sabe? Se você passar dali, aí a cobrança já é maior.

Esse trabalhador é bastante claro em relação à dupla mensagem transmitida pela empresa, que admite que errar é humano, mas não aceita erros. De acordo com ele,

A política deles [Tamaru] é a qualidade total né? Então por isso que... Eles pegam no pé baseado nisso, né, de garantir a qualidade total do veículo. Então nunca pode ter erro. Você nunca pode errar! Só que eles falam, né, “a gente sabe que errar é humano, que todo mundo erra! Mas, vamos tomar cuidado e não sei o quê!”.

³⁶ Naquela ocasião, o nível de exigência por qualidade estava ainda mais rígido do que o habitual, porque os carros produzidos eram destinados à exportação. Dessa forma, pequenas falhas que, antes, não eram computadas na quota do setor estavam sendo consideradas.

Desse modo, quando é verificada alguma falha na produção, o trabalhador 'responsável' deve preencher um formulário respondendo os "cinco por quês". Essa é uma proposição de Ohno (1997) que, de acordo com seu ponto de vista, seria fundamental para entender as causas de uma falha e encontrar a solução adequada. Para o autor, "quando surge um problema, se a nossa busca pela causa não for completa, as ações efetivadas podem ficar desfocadas. É por isso que repetidamente perguntamos 'por quê'. Essa é a base científica Sistema Toyota" (p.38, grifo nosso). Todavia, se para Ohno, essa é uma questão "científica", para os trabalhadores da Tamaru, ela é sentida como uma fonte de constrangimento, porque a forma como a empresa utiliza o método subentende que a falha foi deles. Conforme diz Ricardo (trabalhador da Tamaru), "*você pode pintar seiscentas peças certinhas no dia, mas se errar uma, vai ter que responder os cinco 'por quês' pra ver no que que você errou*".

É interessante observar que essa responsabilidade extrapola os atos do próprio trabalhador em algumas situações, como é o caso daqueles que estão treinando colegas. Os entrevistados relatam que, quando há contratações de novos trabalhadores, os mais antigos são deslocados de seu posto de trabalho e designados para treinar e acompanhar a atividade dos novatos até que eles sejam considerados aptos. Nesse período, ficam responsáveis pelo controle da qualidade de tudo que é feito pelo colega e, por isso, respondem por seus "erros". Para Fernando (trabalhador da Tamaru), esse é um fator de pressão adicional, porque tal atividade exige maior atenção do que quando está montando o automóvel sozinho. Ele diz que "*tem que ficar em cima. Se você tá montando, tá acostumado a montar, montar, montar, então não erra. Daí, quando você tá vendo os outros é estranho, você fica mais cansado, não agüenta mais*" e, assim, a chance de deixar passar erros é maior.

Em alguns setores, quando ocorre um "erro" mais crítico, os trabalhadores também devem assinar um termo de responsabilidade, sendo que "*fala-se*" na empresa que aqueles que chegam a cinco desses termos são demitidos. Caso tenha um posto de trabalho diferenciado, o trabalhador também pode ser transferido para um outro pior na linha de montagem. Gabriel, (trabalhador da Tamaru) é enfático em afirmar que esses métodos se caracterizam como "*assédio moral*" e, para ele, "*isso é crime*". Mas, essa fala não foi exclusividade de um único trabalhador. Observamos que

expressões como “*assédio moral*”, “*pressão psicológica*” e “*humilhação*” foram utilizadas por diversos entrevistados ao falar dos métodos empregados nas relações de trabalho na Tamaru. Nesse sentido, a seguinte afirmação de Cristiano (trabalhador da Tamaru) é bastante representativa:

Tem muito problema lá também desse negócio de pressão psicológica e também assédio moral. Isso tem bastante. (...) O cara faz um erro lá, aconteceu algum erro, ele [o chefe] chega e chama a atenção do cara na frente de todo mundo, grita com o cara entendeu? O cara vai falar, vira as costas e deixa ele lá, entendeu? Isso aí já é um assédio moral.

De acordo com Alexandre (dirigente sindical na Tamaru), “*a humilhação é um fato que acontece quotidianamente na Tamaru*” e todos os entrevistados dessa empresa são unânimes em afirmar que o erro é sempre responsabilidade do trabalhador, mesmo em situações em que não tenha controle sobre a totalidade dos fatores envolvidos. Eles relatam que seus equipamentos nem sempre estão adequados e que não possuem outros sobressalentes, além de, muitas vezes, dependerem de outros setores. No setor de Pintura, por exemplo, a tinta é preparada – manualmente, como já foi dito – por uma pessoa e a pintura é realizada por outra, mas, se houver manchas, provavelmente, ambos deverão responder o questionário dos “*cinco por quês*”. Desse modo, de acordo com os entrevistados, o trabalhador “*tem que se virar no tempo do seu processo*” (Gilson, trabalhador da Tamaru) para dar conta da produção e, ainda, da adequação dos problemas encontrados ou, nos casos mais graves, da solicitação da manutenção.

Já na Assan, são as chefias dos setores que devem responder por eventuais erros na produção e não os trabalhadores diretamente e, mesmo que os chefes tentem repassar sua carga de responsabilidade para seus subordinados e também utilizem a “*pressão psicológica*” como método, essa atitude não parece atingir tão fortemente os trabalhadores como ocorre na Tamaru. Contudo, se os entrevistados da Assan não demonstraram tanta angústia como seus colegas da Tamaru, não podemos afirmar que eles estejam imunes às preocupações de não dar conta de responsabilidades que excedem suas tarefas na produção, uma vez que tais temas também foram bastante freqüentes nas suas falas. Conforme relata André (trabalhador da Assan), até nos

momentos fora da empresa, esse tipo de preocupação está presente nas conversas entre eles:

Cinco horas da manhã, você ta no ponto de ônibus, os caras já tão falando de serviço, isso e aquilo. Na hora do almoço falando, na hora de ir embora falando... [Marcia: mas, do que se fala?] Ah! “Eu tava fazendo isso no processo e o encarregado chegou e ‘craú em mim’”. Da correria... que passou do horário...

Nenhum dos trabalhadores da Assan fez referência a questionários do tipo “cinco por quês”, mas vários relataram situações muito similares ao que foi dito pelos trabalhadores da Tamaru. Daniel (trabalhador da Assan), por exemplo, diz que “*você carrega setenta peças, mas, se você derrubar o parafuso no chão, os caras [chefes] vêm e te humilham no meio lá, porque não pode derrubar parafuso no chão. E, se você espanar o parafuso, então, nossa!!!*”.

Uma forma de “*humilhação*” referida igualmente pelos entrevistados das duas empresas, que, como apontamos no capítulo anterior, se parece com as torturas típicas do poder soberano, é a prática de discutir os erros ocorridos em reunião da chefia com todos os funcionários do setor. Eduardo (ex-trabalhador da Tamaru) diz o seguinte em relação a essa questão:

Não sei se isso é exclusivamente filosofia japonesa. Acontecia um problema, não tinha aquele... aquele fato costumeiro que tem no Brasil, que é o superior que chama na salinha, conversa com o funcionário numa boa, pergunta porque aconteceu, conversa sobre os problemas e tenta achar uma solução. O que acontecia era uma reunião no final do expediente, quarenta funcionários, todo mundo esgotado, cansado e aí o superior vinha, chamava a atenção do funcionário na frente de todos os outros. (...) Primeiro falava de um problema e aí falava se alguém tinha alguma coisa a respeito disso daí. Claro que dando uma indireta para a pessoa com quem aconteceu o problema pra ela tentar se explicar perante os outros. Só que ela ficava tão inibida... de uma tal forma inibida porque tinha um monte de... né... dos amigos ali olhando. Então ela ia tentar explicar e se complicava mais ainda e aí começava a hora do... não sei a expressão, mas você tentar explicar o que acontecia e aí a pessoa... o supervisor vem com outro argumento e aí começa a ficar aquela coisa chata, todo mundo meio sem graça porque é o amigo, é... trabalha junto, mas virou

amigo. E também se aconteceu isso com o fulano, uma outra vez pode acontecer com outra pessoa...

Outros trabalhadores também destacam esse constrangimento coletivo, conforme se verifica na fala de Rogério (trabalhador da Tamaru):

Assédio moral lá [na Tamaru] acontece praticamente com 100% dos funcionários, porque, quando um erra lá, no dia seguinte, na reunião... [o chefe] vai chamar a atenção de todo mundo. Todo mundo se sente humilhado, entendeu? O cara vai trabalhar cedo. O cara já vai com pique de trabalhar e ele já começa a ouvir essas coisas logo cedo, o cara desanima, entendeu? E você pode ver que quando acontece isso aí lá (...) aí que é o dia mais ruim pra trabalhar. Faz serviço errado. Fica naquele medo “não posso errar, não posso errar, não posso errar!”.

Novamente, aqui, as diferenças culturais são ressaltadas por trabalhadores das duas montadoras. Muitos entrevistados dizem que esse tipo de prática é comum para os japoneses, mas não o é para os brasileiros. De fato, se consideramos as constatações de Benedict (1997) a respeito da cultura japonesa, verificamos que a noção de vergonha é essencial e “a primazia da vergonha na vida japonesa significa (...) que cada um aguarda o julgamento de seus atos por parte do público”. De acordo com a autora, a sociedade japonesa enfatiza mais a vergonha do que a culpa:

Um fracasso em seguir seus visíveis marcos de boa conduta, um fracasso em avaliar obrigações ou prever contingências constitui vergonha (haji). A vergonha, dizem eles, é a raiz da virtude (...). ‘Um homem que conhece a vergonha’ é por vezes traduzido como ‘virtuoso’ ou ‘honrado’. A vergonha ocupa o mesmo lugar de autoridade na ética japonesa que a ‘consciência limpa’, ‘estar bem com Deus’ e a abstenção de pecado têm na ética ocidental (Benedict, 1997, p. 190).

Para os trabalhadores entrevistados, porém, a exposição a que são submetidos nas reuniões setoriais utilizadas pelas duas montadoras para discutir as falhas não é vista de forma alguma como algo que se possa aceitar com naturalidade. Segundo alguns, mesmo que as chefias não revelem o nome da pessoa que cometeu a falta, é comum que o grupo saiba quem foi, porque viu o que o ocorreu ou porque alguém observou o chefe repreendendo o colega e contou aos outros. Isso faz com que o trabalhador se sinta ainda mais constrangido perante os colegas, que, depois

“zoam com a cara dele” (Daniel, trabalhador da Assan). André (trabalhador da Assan) ainda se queixa que “*pra falar de defeito [na produção], eles fazem reunião, mas, se for alguma coisa de interesse dos ‘peão’, não!*”.

Várias falas também remetem a uma sensação de injustiça em relação à prática de atribuir o suposto erro ao coletivo. A fala de Edson (trabalhador da Tamaru) é representativa desse sentimento:

Eles nunca vieram falar “oh Edson, você errou isso aqui, você errou aquilo ali e tal...” Só que, como a gente trabalha no conjunto, se o fulano lá errar, vem pra mim também porque eles falam na reunião. Então se o fulano errar, eles falam na reunião pra todo mundo e eu não concordo com isso aí. Eu acho que se eu errei, quem tem que escutar sou eu. Senão, eu errei e é você que tem que ouvir!

Podemos dizer que, na maioria das entrevistas com trabalhadores das duas montadoras, as queixas referentes ao excesso de responsabilidades e à apreensão relativa à “*humilhação*” estiveram sempre presentes. Esse foi, sem dúvida, um dos temas mais destacados, só ficando atrás do ritmo de trabalho. Desse modo, em vez da valorização possibilitada pela realização de outras atividades que não sejam apenas manuais, conforme afirmam Ohno (1997) e outros autores da literatura de gestão empresarial, os trabalhadores das duas montadoras sentem-se desvalorizados enquanto seres humanos e explorados enquanto força de trabalho. O seguinte relato de Marcelo (trabalhador da Assan) parece sintetizar esse sentimento:

Acontece muitas vezes de você estar em casa, porque você está doente, e 6h10³⁷ seu chefe já tá te ligando em casa, né? Esses dias, aconteceu até uma coisa engraçada, um operador falou pro líder: “pó! esse cara [o técnico de linha] ligou em casa 6h10, perguntando porque que eu não vim, se eu estava passando mal, o que que eu tinha, né?” Aí ele pegou e perguntou: “será que ele tava preocupado comigo mesmo ou ele tava preocupado porque que eu não vim?” Aí o líder respondeu para ele: “você acredita em Papai Noel???”.

Apesar de os chefes serem os maiores alvos de crítica – conforme vimos no Capítulo 4 – muitos entrevistados admitem que eles também são submetidos a uma grande pressão. Segundo João (trabalhador da Tamaru), “*a pressão vem de cima, do*

³⁷ O primeiro turno inicia às seis horas.

chefe do chefe. O chefe sofre a pressão, fica nervoso e desconta nos trabalhadores". Para ele, as chefias imediatas são mais coagidas do que os trabalhadores, pois os supervisores dizem que, *"se não conseguir a produção, tem que demitir as pessoas, mas ele [o chefe] sabe que não dá pra fazer isso"*. Particularmente aqueles que são mais *"humanos"*, acabam sofrendo com a *"pressão para pressionar"* os trabalhadores.

Podemos verificar que as referências à *"pressão psicológica"* e à *"humilhação"* são apresentadas pelos entrevistados como mecanismos utilizados cotidianamente pelas duas montadoras para conseguir seus objetivos de produção sejam atingidos, sendo ainda mais enfatizados na Tamaru. Nessas circunstâncias,

Cada um vive de modo puramente individual aquilo que constitui uma prova permanente: o medo de não ter êxito, de não estar à altura, de ser pego em desacordo com a qualidade, de desrespeito aos prazos ou de insuficiência de resultados, enquanto pesa uma ameaça permanente sobre o emprego (Linhart, 2000, p.34)

Mas, se tais características da organização do trabalho são sentidas como uma forma de *"violência psicológica"* (Sanches-Mazas, 2006), o ritmo acentuado da linha de montagem e a pressão por produção revelam que o corpo do trabalhador também está exposto à violência. Não falamos aqui de agressões diretas de um indivíduo sobre outro, mas da imposição de um ritmo de trabalho que desrespeita os limites físicos do ser humano.

8.2. A imposição do ritmo de trabalho.

O ritmo de trabalho foi a questão que recebeu o maior destaque em todos os contatos com trabalhadores durante esta pesquisa, aparecendo de forma recorrente e enfática, independentemente da empresa focalizada. Foi o primeiro assunto abordado pela quase totalidade dos entrevistados fossem eles sindicalistas, trabalhadores *"revoltados"*, trabalhadores *"pelegos"*, empregados da Assan, empregados da Tamaru... E, ao contrário do que ocorreu em relação a outros aspectos da organização do trabalho, não observamos diferenças significativas entre as duas montadoras no

que diz respeito a esse tema. Por essa razão, aqui, não vamos destacar as peculiaridades de cada uma.

É importante que se diga que a abordagem inicial dessa questão foi sempre espontânea, não havendo, de nossa parte, referência a ela nem na apresentação da proposta da pesquisa, nem por meio de questões pré-definidas. O diálogo transcrito abaixo ocorreu no início de uma entrevista coletiva com trabalhadores da Assan e é representativo:

Marcia: E como é o trabalho lá [na Assan]?

Sérgio: *Depende do ponto de vista que você quer saber...*

Marcia: Pra vocês!

Sérgio: *No ponto de vista do trabalhador é o seguinte: o trabalho é... tem muita pressão em cima de você. Você é obrigado a fazer o que eles querem. O tempo de processo, o tempo de... montagem é muito rápido. Corrido demais!*

Daniel: *São coisas que, antes, você fazia em seis minutos e ta fazendo em três e meio. Não mudou nada, entendeu?*

Sérgio: *Quer dizer, ele abaixam o tempo da linha, mas eles não diminuem o processo.*

André: *E não aumentam funcionários!*

Para transmitir a idéia da intensidade do ritmo de trabalho nas duas montadoras de automóveis, muitos entrevistados se referiram à impossibilidade de atendimento a necessidades humanas básicas, como tomar água ou ir ao banheiro. Alexandre (dirigente sindical na Tamaru) afirma que “a maioria das pessoas, principalmente na linha de montagem, (...) tem que levar uma garrafinha com água”, mesmo tendo um bebedouro a poucos metros, porque o ritmo de trabalho não permite que ele se afaste do seu posto nem por alguns segundos. Fabiano (dirigente sindical na Assan) também é enfático em relação à “*correria*” que se impõe aos trabalhadores:

Então, é um negócio... uma loucura! (...) É um desespero. É nego correndo pra tomar água. O outro, deu problema na peça lá, tem que correr pra trocar o bico da pontiadera. Corre lá porque não pode perder tempo! (...) é um ritmo totalmente... desespero. Tanto que (...) na hora de almoçar, eles querem que o pessoal vá andando, não pode correr, mas os caras falam: “Trabalhei correndo o dia inteiro, por que pra almoçar tem que ir andando?!...”. É uma loucura!

Existe uma unanimidade entre os entrevistados de que o tempo para a realização dos seus “processos” tem diminuído de forma acentuada desde o início das atividades das empresas. Apesar de haver certa redução do número de operações que compõem os “processos” (e, portanto, um maior parcelamento das tarefas), os trabalhadores afirmam que, proporcionalmente, a redução do tempo é infinitamente maior.

Pudemos comprovar essa afirmação no período em que durou a presente pesquisa e, nesse sentido, o caso da Assan parece exemplar. Na entrevista realizada em abril de 2004, ao se referir ao ritmo de trabalho, o representante sindical dizia que o tempo de produção de um carro era de quatro minutos e meio e que lhe parecia quase impossível que a empresa conseguisse baixá-lo em cerca de doze segundos, conforme estava pretendendo, devido à “*correria*” que já ocorria com aquela cadência. Em uma entrevista com trabalhadores dessa mesma empresa em agosto de 2005, obtivemos a informação de que o tempo de produção havia baixado para três minutos e quarenta e dois segundos. Já em março de 2006, em uma reunião no sindicato, um grupo de trabalhadores discutia o fato de que a empresa estava querendo reduzir ainda mais o tempo da produção que, na ocasião, havia atingido o patamar de três minutos e meio. Assim, verificamos que, no prazo de dois anos, houve uma redução de um minuto no tempo dos processos. E, devemos dizer que, de acordo com Oliveira (2004), o objetivo destas empresas no Brasil é chegar à produção de um automóvel por minuto, que é o padrão obtido no Japão.

É interessante destacar também que a Assan não apresenta o tempo da produção (*takt*) em minutos e segundos e, sim, em um número fracionado que dificulta seu entendimento imediato. Podemos exemplificar com o tempo da produção em 2005. Nessa ocasião, a empresa dizia que o *takt* era de “3.7”, ou seja, três minutos e sete décimos, que, na forma horária, se traduz em três minutos e quarenta e dois segundos.

O depoimento de Fernando, que, na ocasião da entrevista, trabalhava na Tamaru havia mais de cinco anos, mostra que a redução acentuada do tempo de produção ocorreu igualmente nessa empresa:

Lá, quando eu entrei, a gente montava um carro em quatorze minutos. Ish! Dava pra ficar... Quase dormia lá! (ri) No começo, era sossegado pra caramba. A gente montava trinta e três carros só, cada um em quase quinze minutos! Você montava mais peças, só que era bem mais fácil, né? Aí, depois, (...) foi ficando muita correria, era muito carro, muito carro, muito carro... Foi ficando complicado.

Apesar de os processos de cada um conter um conjunto de tarefas maior do que ocorre tradicionalmente no taylorismo-fordismo, muitos reclamam do parcelamento da sua atividade. A descrição de Eduardo (ex-trabalhador da Tamaru) a respeito da divisão do trabalho na produção poderia muito bem ser da fábrica retratada no filme *Tempos Modernos* de Charles Chaplin em 1936. Diz ele:

...os movimentos que eram muito automáticos e, às vezes, a pessoa apertava uma porca, ela fazia um aperto encima, embaixo, apertava, apertava... Pra ela, normal! Mas, quem vinha visitando a linha de produção (...) enxergava realmente um robô porque o motor chegava, a pessoa fazia aquele movimento: aperta encima, aperta embaixo, aperta, aperta. Vem outro, aperta encima, aperta embaixo, aperta, aperta... Então ele fazia isso o dia inteiro! Pra ele, era normal! Ele tava apertando com a mão dele, tudo bem. Só que quem tava do lado de fora enxergava uma pessoa automática, uma coisa automática e não um ser humano que tava fazendo aquilo ali. E, realmente, quando eu comecei a analisar isso, era verdade mesmo. Eu olhava pro meu lado, eu enxergava um monte de robôs.

Em relação a esse aspecto, quando indagamos a Alexandre (dirigente sindical na Tamaru) logo na primeira entrevista, se havia robôs na Tamaru, ele respondeu: “*tem!... mil e duzentos!*”, referindo-se ao número total de trabalhadores da empresa na época³⁸.

Conforme dissemos anteriormente, o controle disciplinar por meio do tradicional estudo de tempos e métodos também é utilizado nas duas montadoras. Existe uma equipe técnica que cronometra a execução dos diversos processos várias vezes e com diferentes trabalhadores com o intuito de identificar o menor tempo possível para sua execução. De acordo com Fabiano (dirigente sindical na Assan), a

³⁸ É interessante observar que a palavra ‘robô’ foi criada pelo escritor Karel Capek a partir da palavra checa ‘robotá’, que significa ‘trabalho forçado’ (Ferreira, 1999).

empresa tem registro dos tempos de todas as operações realizadas pelos trabalhadores nos seus mínimos detalhes. Mas Marcelo (trabalhador da Assan) lembra que tal cronometragem (que define aquilo que Daniellou, Laville & Teiger, 1989, chamam de “trabalho prescrito”) não considera as intercorrências comuns durante a realização das atividades (que é o “trabalho real”). Assim,

um tropeção que você dá, você perdeu tempo. Um problema que dá no seu equipamento, você perdeu, entendeu? Então, pra a empresa isso não é levado em consideração dentro do seu tempo. Pra ela, se você fez esse tempo em três e meio, você vai fazer o resto do dia três e meio.

André (trabalhador da Assan) diz que as empresas buscam o maior aproveitamento possível do trabalhador e, assim, “*se um puder fazer os processos de dois, isso vai ser implantado*”. Mas, essas modificações na organização do trabalho são também acompanhadas de um discurso de que se está fazendo o melhor para o “*colaborador*”, o que, devemos dizer, não convence a maioria:

O negócio deles é diminuir custos e aumentar produção. Então, se eles puderem tirar um operador.... por exemplo, tem dois processos. Se eles vêem que pode juntar aqueles dois processos e deixar um operador só trabalhando naquele processo, vai sobrar um operador pra eles, você entendeu? Mas, só que eles fazem uma lavagem [cerebral], dizendo que ta querendo diminuir o serviço pro operador, só que não tem nada a ver...(André, trabalhador da Assan).

Praticamente todos os entrevistados que trabalhavam em linha de montagem fizeram referência à imposição de metas de produção quase inatingíveis e que os coordenadores setoriais ainda pressionam para que essas metas sejam superadas. De acordo com Silvio (trabalhador da Assan),

...é desumano o que você faz. Na sexta-feira, nós fizemos 122 carros. Era pra ser 120 e foi 122. Passou do horário e você é obrigado a ficar depois do horário e foi 122 carros sem hora-extra. Com mais meia hora, a gente fez 129 carros! E você, naquela pressão! Putz, é muita correria!!! E os caras passam do horário ainda, sabe? Horário de refeição, eles não respeitam, eles passam do horário. Horário de café...

Um dos trabalhadores que já exerceu atividades fora da linha de produção afirma que é comum a Assan reduzir o tempo da montagem além do estabelecido oficialmente em cerca de dez a quinze segundos. Apesar de os outros entrevistados não terem essa certeza, vários demonstram desconfiança em relação a isso. Daniel (trabalhador da Assan), por exemplo, diz que, “*queria trazer as pessoas pra estar fazendo um levantamento dentro da linha de montagem*” e verificar o tempo verdadeiro. Porém, quando indagamos a um grupo de trabalhadores da Assan porque não fazem essa verificação por sua própria conta, eles respondem que, segundo as normas da empresa, isso seria uma “*falta grave*” e, por isso, ninguém se atreve. De acordo com Rodrigo (trabalhador da Assan), “*se te pegarem fazendo uma coisa dessas, para eles já é uma forma de provocação*”. Observamos, assim, que tal situação é uma evidente demonstração do ‘poder soberano’ dessas empresas.

Na reunião promovida pelo sindicato com trabalhadores da Assan para discutir o ritmo de trabalho foi dito reiteradas vezes que a busca de superação das metas de produção tem sido uma prática comum na empresa. A fala de um dos trabalhadores identifica claramente a exploração sobre a força de trabalho. Diz ele: “*no final do mês, esses dois ou três carros representam a produção de um dia de trabalho que eles [empresa] têm a mais*”. Mas André afirma como essa situação é “*insuportável*” para os trabalhadores e diz que “*dois carros a mais assim, parece que é pouca coisa, mas nossa senhora!!! O desgaste, sua cabeça, é horrível, é horrível...*”.

Eduardo (ex-trabalhador da Tamaru) também se refere à redução contínua do tempo de produção até o limite dos trabalhadores como “*uma coisa absurda*”. Segundo ele,

Não é o fato de não gostar da pressão, mas é o fato dessa pressão ser exacerbada, uma coisa assim quase que inimaginável. A pessoa que não trabalhava lá dentro, você descrevia o que você fazia e a quantidade que você fazia por dia, muita gente não conseguia imaginar, não acreditava que a pessoa fazia aquilo lá, que era coisa assim... É só estudando mesmo o processo e vendo o peso que a pessoa pega, a rapidez que ela tem que fazer o movimento, a posição que ela tem que trabalhar em determinados postos. Só isso aí! Só fazendo isso mesmo pra pessoa ver realmente a complexidade que é trabalhar nesse modelo japonês de produção.

Essa associação ao modelo japonês também é observada na fala de Fabiano (dirigente sindical na Assan) ao comparar a empresa atual com a pequena metalúrgica onde havia trabalhado anteriormente:

Eu, por exemplo, trabalhei numa metalúrgica na mesma cidade e é totalmente diferente. Eu não sei... Lá, você trabalhava, você tinha liberdade pra você, por exemplo, ir ao banheiro se quisesse. Você, por exemplo, se faltava dez minutos pra hora de almoço, você poderia sair, lavar as mãos. (...) Aqui [na Assan], você sai do seu serviço e vai direto almoçar. Você não pode sair um segundo antes!

É interessante notar como a fala desses trabalhadores é similar àquilo que é observado em outras fábricas européias e americanas que adotam o modelo japonês de produção, demonstrando que essa não é uma característica isolada das duas empresas focalizadas nesta investigação. De acordo com Unterweger (1992),

*A intensificação do trabalho é uma das chaves do sucesso do *lean production*. Entre outras técnicas, a intensificação é conseguida eliminando-se os períodos de “esperar dar o tempo” no fim das atividades de trabalho e das operações das máquinas e obrigando-se os trabalhadores a continuar trabalhando alguns minutos dentro de suas pausas oficiais. O objetivo é conseguir que os trabalhadores tenham uma performance que abranja cada um dos sessenta segundos que compõem o minuto (p.9, grifo nosso).*

Segundo Sorj (1999), evidencia-se, assim, uma tendência na atualidade que “implica radical mudança na experiência do trabalho”, pois ele invade esferas e momentos da vida que, anteriormente, eram poupados (p.3).

Mas um dos trabalhadores levanta ainda um outro aspecto, que, de acordo com Gollac e Volkoff (1996), caracteriza esse tipo de organização. Trata-se da dificuldade para conciliar as elevadas metas de produção e de qualidade (p. 61). Para Cristiano (trabalhador da Tamaru), no ritmo de trabalho imposto, os erros são inevitáveis e, às vezes, chegam a ser absurdos:

É tanta correria! É muito corrido e o cara esquece. Eu já peguei motor lá sem vela. Motor sem vela, entendeu?!? Coisa que é impossível do cara esquecer, mas o cara esquece. Ta na correria, ta no stress lá, na maior paulera e acontece dele esquecer.

De acordo com os entrevistados, também aqui, as montadoras recorrem ao discurso da 'igualdade' para justificar o estabelecimento do ritmo de trabalho a partir dos parâmetros dos trabalhadores mais rápidos. Rodrigo (trabalhador da Assan) diz que "eles [chefes] acham que porque eu sou capaz de fazer, o outro do meu lado é capaz também (...) eles falam lá que não existe diferença: se fulano fez, cicrano fez, beltrano tem que fazer também!". E, se Rodrigo fala a esse respeito em um tom de crítica, Fernando (trabalhador da Tamaru), que diz ter facilidade para executar seus processos, mostra que incorporou essa concepção de 'igualdade' como algo natural:

Então você tem três minutos e quarenta pra montar o carro. É corrido, só que dá pra montar. Só que tem pessoa que fica atrasando, sabe? Não consegue montar esse carro em tempo. Então vai atrasando, vai atrasando... e o chefe tem que, toda hora, ajudar! Vai atrasando... É sempre assim! Daí o pessoal vê, né, quem é que é ruim de serviço. Porque é assim, se eu monto, por que é que você não vai montar?! Nós não somos diferentes um do outro, nenhum é melhor que o outro!

No entanto, apesar do discurso da igualdade, o principal instrumento de que as empresas se valem continua sendo a ameaça de demissão. Rodrigo (trabalhador da Assan) diz que

Já foi muito falado em reunião que tem mil lá fora esperando vaga para entrar, entendeu? Então... (...) Já existiu um supervisor que falava na reunião que se não tiver contente ali dentro, é para o operador catar e comprar um carrinho de pipoca e vender pipoca na rua, entendeu?

A pressão para trabalhar em horas-extras foi outro fator bastante enfatizado pelos entrevistados ao falar do ritmo da produção. Se, para eles, a cadencia da linha de montagem já é difícil de suportar dentro da jornada normal de trabalho, com o acréscimo de algumas horas fica ainda mais intolerável. Apesar disso, a maioria dos trabalhadores com os quais tivemos contato afirma fazer horas-extras regularmente devido à pressão da chefia. Conforme já vimos, quando um trabalhador não aceita ficar além da sua jornada de trabalho normal, deverá sofrer, ele próprio, as conseqüências na avaliação individual, mas também estará sobrecarregando seus colegas de grupo. Para Rodrigo (trabalhador da Assan), esse é um tipo de pressão que "*pode ser considerado psicológico*".

Dessa forma, conforme afirma André (trabalhador da Assan), o trabalhador só tem condições de “trabalhar, dormir e trabalhar”. Cristiano (trabalhador da Tamaru), que, na ocasião da entrevista, estava afastado por doença do trabalho, parece sintetizar o forte sentimento de exploração expressado por quase todos os entrevistados:

Pra mim, lá é... não só no caso da Tamaru, pode ser Assan ou o que for, pra mim, é que nem escravidão, só que escravidão oculta. O cara é escravo e o cara não percebe que ele é escravo. Ele vai lá e ganha aquele salário dele lá. Só que ele trabalha por dois ou três, entendeu? Era pra dois caras estar trabalhando ali, ele trabalha dobrado e tá todo contente com aquilo. Aí depois vêm as conseqüências. O cara fica doente, começa a aparecer os problemas, o cara não sabe o que tá acontecendo com ele (Rogério, trabalhador da Tamaru).

8.3. O sofrimento e o adoecimento dos trabalhadores

O excesso de responsabilidades e a intensificação do ritmo de produção associados a um discurso que visa a dissimular essa realidade torna o trabalho nessas empresas bastante prejudicial para a saúde física e mental daqueles que o executam. Dejours (2000) afirma que, nesse tipo de contexto, o objetivo do discurso empresarial seria exatamente o de importar, para o interior das empresas, práticas publicitárias que, antes, eram direcionadas exclusivamente para os clientes externos. Elas pretendem, assim, atestar para os próprios trabalhadores sua satisfação e sua felicidade com o trabalho, negando o sofrimento que ele produz (p.65).

Mas, essa publicidade não parece atingir os trabalhadores que participaram desta investigação. Seus relatos estão longe de se referir a vivências prazerosas e a grande quantidade de falas referentes a casos e situações de sofrimento e de adoecimento indica que este é um dos aspectos mais preocupantes do trabalho nas duas montadoras. Podemos dizer que expressões como “ritmo alucinante”, “trabalho incessante”, “loucura”, “desespero”, “estresse”, “depressão”, referidas nas citações que iniciaram esta tese foram utilizadas pela maioria dos entrevistados ao descrever aspectos da organização do trabalho na Tamaru e na Assan.

Assim, se a intensificação e o parcelamento do trabalho, introduzidos nos sistemas de produção pelo modelo taylorista-fordista, sempre foram vistos como fonte de risco para a saúde, a organização flexível agrega-lhes ainda outros fatores que parecem ter graves conseqüências para a saúde física e mental dos trabalhadores. Linhart e Linhart (1998) defendem a idéia de que as organizações flexíveis estabelecem relações de trabalho bastante perversas, pois, na medida em que estão impregnadas de contradições, mantêm os trabalhadores em “um estado de inquietude permanente” que os expõe a um “sofrimento psíquico bem real” (p.308). Tais contradições são agrupadas pelos autores em duas categorias. A primeira seria de ordem simbólica e psicológica,

uma vez que os trabalhadores se encontram presos a papéis conflitantes. [Eles são], por um lado, ‘tarefeiros’ e ‘peões’, no quadro de uma organização do trabalho prescritiva e bastante codificada, e, por outro, ‘interlocutores’ e ‘atores’ em um outro espaço na empresa, aquele dos grupos participativos e das entrevistas individuais com a hierarquia (p.308).

A segunda ordem de contradição tem como palavra-chave a “responsabilização”, tanto no se refere à qualidade do trabalho realizado como aos prazos estabelecidos, sem que o trabalhador tenha liberdade para tomar decisões. Os indivíduos ficam divididos “entre as exigências ligadas às novas formas de trabalho (...) e as limitações mais importantes de sua ação” (Linhart, 2000, p.34).

Tais afirmações podem ser claramente identificadas nas falas dos trabalhadores entrevistados. Praticamente todos relataram casos – que diziam respeito a eles próprios ou a colegas – de problemas psíquicos decorrentes da vivência de situações que, segundo eles, se caracterizam pela “*pressão psicológica*”. Como é possível supor a partir do que foi discutido anteriormente, os trabalhadores da Tamaru expressam um sofrimento maior do que os da Assan, mas podemos dizer que esse tema foi bastante enfatizado pelos entrevistados de ambas as empresas. Em uma conversa coletiva com trabalhadores da Assan no clube, por exemplo, um deles disse o seguinte:

O problema [da pressão] não é só... só o seu corpo... é sua mente também: A hora que você vai ver, você tá ficando meio lelé! (...) se você for levar tudo ao

pé da letra, tudo certinho assim, que eles falam tem que ser assim e assim, se você seguir, a pressão bate mesmo... Você fica lelé! (Vitor, trabalhador da Assan).

E outro complementa: *“Afeta sua mente também porque é muito estressante. É pressão, é cobrança...”* (Gilberto, trabalhador da Assan).

Não vamos detalhar aqui os comoventes relatos de casos de trabalhadores que apresentaram algum tipo de descompensação psíquica associada ao trabalho porque isso facilitaria a identificação das pessoas envolvidas, mas podemos afirmar que os problemas mais enfatizados pelos entrevistados foram aqueles que eles denominam como *“depressão”*. Daniel (trabalhador da Assan), por exemplo, diz que *“tem pessoas lá que saíram tipo assim chorando da firma, sabe? Por causa da pressão! Deu depressão nele e ele saiu chorando...”*. Outros contam casos de colegas com características de síndrome do pânico, como alguém que passou a ficar paralisado todos os dias no momento de entrar no ônibus da empresa para ir trabalhar. Mas, há também relatos de situações ainda mais graves. Conforme refere Marcelo (trabalhador da Assan), *“teve casos lá, às vezes, que eles tratam como loucos, do operador, ele ficar tão agitado, de largar o EPI, pular a cerca e ir embora”*.

Vários trabalhadores também se referiram a alguns tipos de problemas que identificaram como *“stress”*. Cristiano (trabalhador da Tamaru), que, na ocasião da entrevista, estava afastado do trabalho por LER (lesões por esforços repetitivos), diz que,

Tem um fato também que é do stress. Eu chegava a sonhar à noite que eu tava montando carro. Sonhava! Tinha vez que eu ia dormir, eu sonhava que eu tava montando o carro. Quando eu acordava pra ir trabalhar, parecia que eu não dormi nada, entendeu? Parecia que eu tinha trabalhado. Saía cansado já! Psicologicamente, eu saía cansado pra trabalhar. (...) A gente fica muito estressado! Vai estressando, vai estressando e aí dá os problemas.

Desse modo, ao invés de superar as contradições inscritas na organização taylorista – como costuma ser anunciado pelos defensores da organização flexível – essas empresas parecem obter apenas um acréscimo de fatores geradores de sofrimento, o que leva Danièle Linhart (2000) a afirmar que, atualmente, as Ciências

Psicológicas adquirem um papel fundamental nos estudos sobre trabalho. Nesse campo, Sanchez-Mazas (2006) sustenta que “a violência psicológica no trabalho representa uma das maiores fontes de sofrimento na atualidade”, inscrevendo-se, por um lado, “nas pressões em um novo contexto de relações de trabalho e, por outro, na situação de precariedade de emprego” (p.1). Já Dejours (2000), partindo do enfoque da psicodinâmica do trabalho, afirma que o sofrimento daqueles que estão submetidos a tais condições assume “formas novas e inquietantes”, entre as quais se destacam o medo e a dificuldade de encontrar uma defesa coletiva (p.46).

Alexandre (dirigente sindical na Tamaru) faz uma associação direta das manifestações de adoecimento como as características do trabalho no modelo japonês que parece refletir as afirmações desses autores. Segundo ele,

... o método de trabalho, o ritmo, a cooptação ideológica, a pressão que é exercida sobre os trabalhadores são incessantes. Então, nós precisamos ter realmente um apoio técnico para saber como enfrentar as empresas que estão entrando no Brasil, principalmente essas empresas que utilizam essa forma de trabalho toyotista, onde é utilizada não só a questão física do trabalhador, mas a questão psicológica. Hoje, por exemplo, na Tamaru, você, além de trabalhar fisicamente, que já é um ritmo incessante, tem a pressão psicológica... e nós temos vários casos de pessoas que se adoecem, com LER, com depressão. Nós temos casos de depressão dentro da fábrica! (...) Pessoas que entram em depressão porque elas se sentem obrigadas a fazer uma coisa que elas não... que o corpo físico não consegue!

Contudo, se a “*pressão psicológica*” é considerada por quase todos como uma fonte de sofrimento e adoecimento, a questão do ritmo da produção foi muito mais enfatizada, especialmente, no que diz respeito ao comprometimento físico. O mesmo dirigente sindical citado acima é categórico ao afirmar que “*essa questão do ritmo, hoje, é o problema maior pra nós, trabalhadores, dentro da fábrica, porque... o que acontece? Hoje, o cara trabalha dois ou três anos e... se lesiona, a empresa manda embora...*”.

Nas conversas com os trabalhadores durante esta pesquisa, notamos que, apesar de todos serem bastante jovens, muitos já diziam sentir dores nos braços e/ou nas costas e alguns estavam ou já haviam estado afastados do trabalho devido a tais

fatores. Um forte indicador de que esse é um problema extremamente acentuado nessas fábricas pode ser identificado no fato de ter havido uma reunião do sindicato com trabalhadores da Assan (que apresentaremos mais detalhadamente no próximo capítulo) exclusivamente para discutir o tema do ritmo de trabalho e suas conseqüências. Os trabalhadores presentes diziam ter problemas de saúde – na maioria, osteomusculares – adquiridos no trabalho, por causa do ritmo de produção absurdo a que são submetidos.

Segundo Rodrigo (trabalhador da Assan), *“é bem normal a gente ouvir falar que o cara faltou porque ele tava com dor nas costas, que o cara tá afastado três dias porque foi no médico e o punho dele tá inchado...”*. Eduardo (ex-trabalhador da Tamaru) conta que, quando foi demitido, já sentia fortes dores nas costas e nos braços e acha que ficou *“com problema (...) devido ao excesso de stress aliado ao esforço físico feito continuamente”*. Ele avalia que, nessa ocasião, cerca de 30% dos seus colegas de setor *“já chegavam a acusar algum ponto de problema por lesão [por esforço] repetitivo”*.

Os relatos de situações como essas foram inúmeros e o caso de Caio (trabalhador da Assan), um rapaz de porte atlético que, na ocasião da entrevista, tinha vinte e dois anos de idade e trabalhava na Assan havia três anos, é significativo. Ele refere que sempre praticou esportes regularmente e que, antes de entrar na empresa, nunca tivera nenhum indício de comprometimento da sua saúde. No entanto, havia um ano, tinha adquirido um problema sério de coluna que ele associava ao ritmo e à postura em que trabalhava. Desde então, passou a sentir dores contínuas e a *“travar”* constantemente, sendo que, na ocasião da entrevista, estava avaliando a possibilidade de ser submetido a uma cirurgia.

Com exceção de um cipeiro da Tamaru que falou positivamente que a empresa *“dá muito valor à segurança”* (Fernando, trabalhador da Tamaru), todos os outros trabalhadores destacaram exatamente o contrário, ou seja, como essas empresas não apresentam nenhuma preocupação com a saúde de seus empregados. Rodrigo (trabalhador da Assan) é bem enfático ao falar da desumanização crescente do

trabalho na Assan, o que, vale destacar, contrasta de forma marcante com o discurso de valorização e humanização do *management*. Segundo ele,

Antigamente, se você estava na linha e um funcionário se machucava, era questão deles pararem uma meia hora a produção, fazer uma reunião e explicar porque o cara se machucou procurar uma outra forma ali daquilo lá nunca mais acontecer, entendeu? É uma coisa que, assim, te incentivava para caramba, eu falava: “pô, a empresa está preocupada com a gente”. Hoje, se você se machucar, simplesmente a empresa vai tirar você fora da linha, vai deixar você ali e a produção vai continuar rodando normal, entendeu? Se for urgente, vai levar você no médico, se não for urgente, amanhã você tá de volta ali e boa. Então... a gente transforma o homem em máquina; se tem manutenção, amanhã você está de volta; se não tem, encosta você lá, deixa lá.

Da mesma forma, Marcelo (trabalhador da Assan) comenta o contraste entre o lucro da empresa e a sua mesquinhez para investir em questões mínimas de conforto para os trabalhadores. Ele exemplifica com o caso do setor de funilaria da Assan:

[O setor da funilaria] é conhecido como inferninho, né? [Marcia: Por quê?] Eles usam um avental de coró, duas luvas na mão, capacete, viseira, óculos, trabalha numa temperatura ambiente [quente]. Às vezes, você vê um operador suar a camisa e suar até aquele coró do avental, que é uma coisa absurda. Pra mim, aquilo é absurdo, entendeu? (...) Teve vezes do pessoal brigar pelo ventilador lá, ter que remendar ventilador para poder colocar na linha ali. Numa empresa que lucra milhões, ter que remendar ventilador pra colocar na linha pra melhorar o trabalho do operador!!!

É interessante observar como essa percepção do trabalhador está em consonância com a análise de Volkoff (1993) a respeito da pouca importância atribuída pelo modelo japonês aos aspectos relacionados à saúde. O autor afirma que,

É surpreendente constatar, através da leitura das contribuições que descrevem o ‘acompanhamento social’ dos estilos de organização inspirados no Japão, que este ‘acompanhamento’ não supõe aparentemente qualquer referência à saúde no trabalho. Sequer são mencionadas questões como a das garantias em matéria de proteção ou de não exposição a certos riscos, nem de informações acerca dos efeitos eventuais (sobretudo a longo prazo) de certas obrigações, nem da reconversão, em melhores condições, para postos de trabalho menos inconvenientes (p.269).

Nesse sentido, além das dores musculares e do sofrimento psíquico serem, em si, fatores de grande preocupação para os entrevistados, a forma como essas questões são abordadas pelos setores de recursos humanos e de saúde das empresas agrava ainda mais a situação daqueles que estão com problemas. Marcelo (trabalhador da Assan) diz que a Assan nunca admite que o trabalhador adoeceu no trabalho, *“mesmo que ele tenha provado na justiça que machucou lá dentro, a empresa não admite! (...) Eles duvidam até da capacidade do médico que avaliou o operador”*.

Alexandre (dirigente sindical na Tamaru) também cita o caso de um colega que não conseguia o reconhecimento do nexo de seu quadro de *“depressão”* com o trabalho:

O Mané, um rapaz que tá com depressão, é difícil provar que é do trabalho, mas todos os relatos que ele faz... Bom, pode até ser uma doença congênita, como eles [representantes da empresa] falam, mas o dele foi do trabalho!!! Da pressão!!! Porque cada organismo é um organismo! E o quê que a empresa coloca? O problema é psicológico do cara... O problema de coluna é degenerativo... É sempre assim...

Nessa conjuntura, os médicos da empresa também são vistos com bastante desconfiança, uma vez que são peças-chave na descaracterização do nexo dos problemas de saúde com o trabalho. Caio (trabalhador da Assan), por exemplo, cujo problema na coluna foi citado acima, afirma que o médico da Assan nem cogitou que sua doença fosse relacionada ao trabalho, apesar de tudo indicar que sim, e lhe disse que era devido a sua postura ao andar e à posição ao dormir. Cristiano (trabalhador da Tamaru) também relata que foi procurar o médico da Tamaru quando começou a sentir dores nos braços, mas esse lhe dizia que não era nada, *“mandava passar gelo, fazer alongamento, receitava diclofenaco [anti-inflamatório]”* e o mandava novamente para seu posto de trabalho. Só quando foi procurar ajuda no sindicato e no Centro de Referência em Saúde do Trabalhador é que descobriu que tinha LER (lesões por esforços repetitivos) e que esse era um problema relacionado às suas atividades na empresa.

Os sindicalistas afirmam que essas montadoras têm um interesse deliberado em negar as doenças causadas pelo trabalho, porque “*o que eles não querem é passar uma imagem que a empresa tem um monte de gente doente!*” (Fabiano, dirigente sindical na Assan). Assim, elas raramente preenchem a Comunicação de Acidente de Trabalho (CAT)³⁹ nos casos que não sejam de acidentes típicos e só afastam quem esteja totalmente impossibilitado de locomoção. A maior parte dos trabalhadores doentes é colocada em “*trabalho compatível*”, o que significa que eles deverão ir até a empresa e ficar fazendo atividades “*leves*”. O mais comum é que aqueles que não estão totalmente impossibilitados fiquem à disposição para ajudar colegas que, eventualmente, estejam atrasados na execução do seu “*processo*”. Todavia, diversos entrevistados disseram que essa situação pode se converter em mais uma experiência de humilhação, pois, algumas vezes, esses trabalhadores são colocados sentados em frente aos outros sem nenhuma atividade e ridicularizados pela chefia ou são obrigados a exercer atividades menos reconhecidas socialmente. Um trabalhador que estava nessa situação disse que “*o serviço compatível que me dão é catar lixo, varrer... e os caras me chamando de lixeiro...*”.

Em relação a esse aspecto, devemos ressaltar que, apesar da postura crítica da maioria dos entrevistados, poucos demonstraram ter conhecimento sobre as doenças do trabalho e seus direitos previdenciários nessas situações. Desse modo, notamos que acabam ficando bastante dependentes da empresa, o que é significativamente diferente do que ocorre em fábricas mais antigas da região, nas quais a organização sindical está mais consolidada. Henrique (dirigente sindical) acredita que a explicação para essa diferença está no fato de as montadoras serem

³⁹ No Brasil, existem leis que impõem a notificação de doenças e agravos à saúde causados pelo trabalho. A CAT (Comunicação de Acidente de Trabalho) é um instrumento do INSS, que deve ser preenchido e registrado toda vez que ocorrer um acidente de trabalho ou uma suspeita de doença ocupacional. A empresa é a responsável pelo seu preenchimento, mas caso se recuse, a CAT pode ser preenchida pelo próprio trabalhador, pelo sindicato, por um médico ou por uma autoridade de saúde, desde que haja um médico que ateste o problema. Caberá ao INSS validá-la ou não. O afastamento maior que quinze dias por doença ou acidente de trabalho (portanto, com CAT) garante alguns direitos ao trabalhador, tais como o depósito do Fundo de Garantia durante o período de afastamento e a estabilidade no emprego por um ano após o retorno ao trabalho. No caso dos metalúrgicos da região onde se situam as montadoras, existe um acordo coletivo que prevê estabilidade no emprego até a aposentadoria para portadores de seqüelas de acidentes ou de doenças do trabalho, o que é mais um fator que leva as empresas a evitar oficializar o afastamento do trabalhador.

ainda muito novas e não terem a mesma tradição de mobilização que outras empresas, onde é mais comum que os trabalhadores procurem o sindicato e o Centro de Referência em Saúde do Trabalhador quando desconfiam que o trabalho esteja lhes produzindo algum problema de saúde. Para ele,

Na Assan e na Tamaru, o cara ainda acredita que se ele for procurar um médico [fora da empresa], a empresa manda ele embora, que é melhor ele ficar na empresa, entendeu? O tempo de trabalho [do sindicato] e aí são anos de trabalho que vem de trás que conscientizou os trabalhadores de outras fábricas mais antigas e que ainda não deu tempo de conscientizar esse trabalhadores da Assan e da Tamaru, infelizmente...

Tendo em vista essa situação, os trabalhadores das duas montadoras, particularmente os mais antigos, são unânimes em dizer que não é possível permanecer na linha de montagem dessas empresas por muitos anos. E aqui, mais uma vez, a fala dos trabalhadores que fizeram parte desta investigação corresponde ao que é observado em outras empresas que adotam o mesmo modelo de produção. Unterweger (1992), por exemplo, cita uma pesquisa realizada com trabalhadores da fábrica da montadora Mazda (NUMMI) nos Estados Unidos, na qual se constatou que “81% dos trabalhadores disseram prever que teriam algum tipo de lesão física ou um esgotamento antes de se aposentar se continuassem no mesmo ritmo” (p.11).

Se tais perspectivas estão longe de serem animadoras, observamos que as expectativas dos trabalhadores da Assan e da Tamaru parecem ainda mais pessimistas. Segundo Fabiano (dirigente sindical na Assan), “as pessoas [trabalhadores] dizem o seguinte: ‘Olha, eu não consigo ficar aqui, na Assan, mais que cinco anos!’ Por causa do ritmo de trabalho. É muito desgastante”. Contudo, quando fez essa afirmação perante um grupo de trabalhadores, um deles contestou dizendo que “essa história de cinco anos já era. Agora, com dois, três anos, o cara já ta acabado!”. E, se não tiver sido promovido após esse período, o trabalhador é demitido ou acaba por pedir demissão.

Desse modo, mesmo com o contexto social desfavorável devido ao alto nível de desemprego, os entrevistados dizem que, na Assan, é comum que se faça “acordo” com a empresa, ou seja, eles pedem demissão, mas ela assume como se os tivesse

demitido para que possam ter acesso ao seu FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço). E, em relação a esse aspecto, Fabiano (dirigente sindical na Assan) diz que, atualmente na Assan, há “fila de espera pra ser mandado embora. Um rapaz foi lá no RH e eles falaram que tinha cento e dez na frente dele...”.

Os entrevistados que tinham mais tempo de trabalho diziam que os trabalhadores não têm noção da intensidade do ritmo e da pressão quando ingressam na empresa justamente porque não têm experiência. Conforme diz Cristiano (trabalhador da Tamaru), *“você nunca trabalhou na produção, você não sabe!”*, mas logo percebe o contrário, porque *“os caras não agüentam muito! Não adianta, não dá! O corpo não agüenta!”*. Nesse sentido, vários deles nos relataram seus planos para depois que deixarem a empresa e explicaram como tentavam aproveitar ao máximo o (relativamente) bom salário que recebiam na montadora para se preparar para esse período.

No entanto, mesmo que os trabalhadores saibam que não agüentarão o ritmo de trabalho por muito tempo, a idéia de pedir demissão pode transformar-se em um grande dilema. Eduardo (ex-trabalhador da Tamaru), que deixou a Tamaru há alguns anos, mostra como esse processo de ‘desligamento’ pode também gerar bastante sofrimento. Após quatro anos *“se esforçando ao máximo para tentar uma promoção”*, ele adquiriu LER (lesões por esforços repetitivos) e percebeu que seu *“potencial”* não seria reconhecido pela empresa a ponto de lhe render uma promoção. Por isso, passou a considerar a idéia de pedir demissão e procurar um estágio na área que estava estudando, mas ficava inseguro de tomar tal decisão. Vejamos o que ele diz:

Eu sabia que eu tinha que sair de lá porque eu não ia ter chances lá dentro, mas, ao mesmo tempo, eu sabia que eu não poderia simplesmente sair, pedir a conta, perder tudo aquilo, os quatro anos que eu consegui, né? Tanto esforço meu lá dentro que ia ser jogado, sair pra arrumar um estágio e ganhar a metade... (...) Então tudo isso me deixava numa situação complicada. Eu ficava... meio assim... (...) Eu ficava encucado (...) e atrapalhava até na própria faculdade em sentido de concentração.

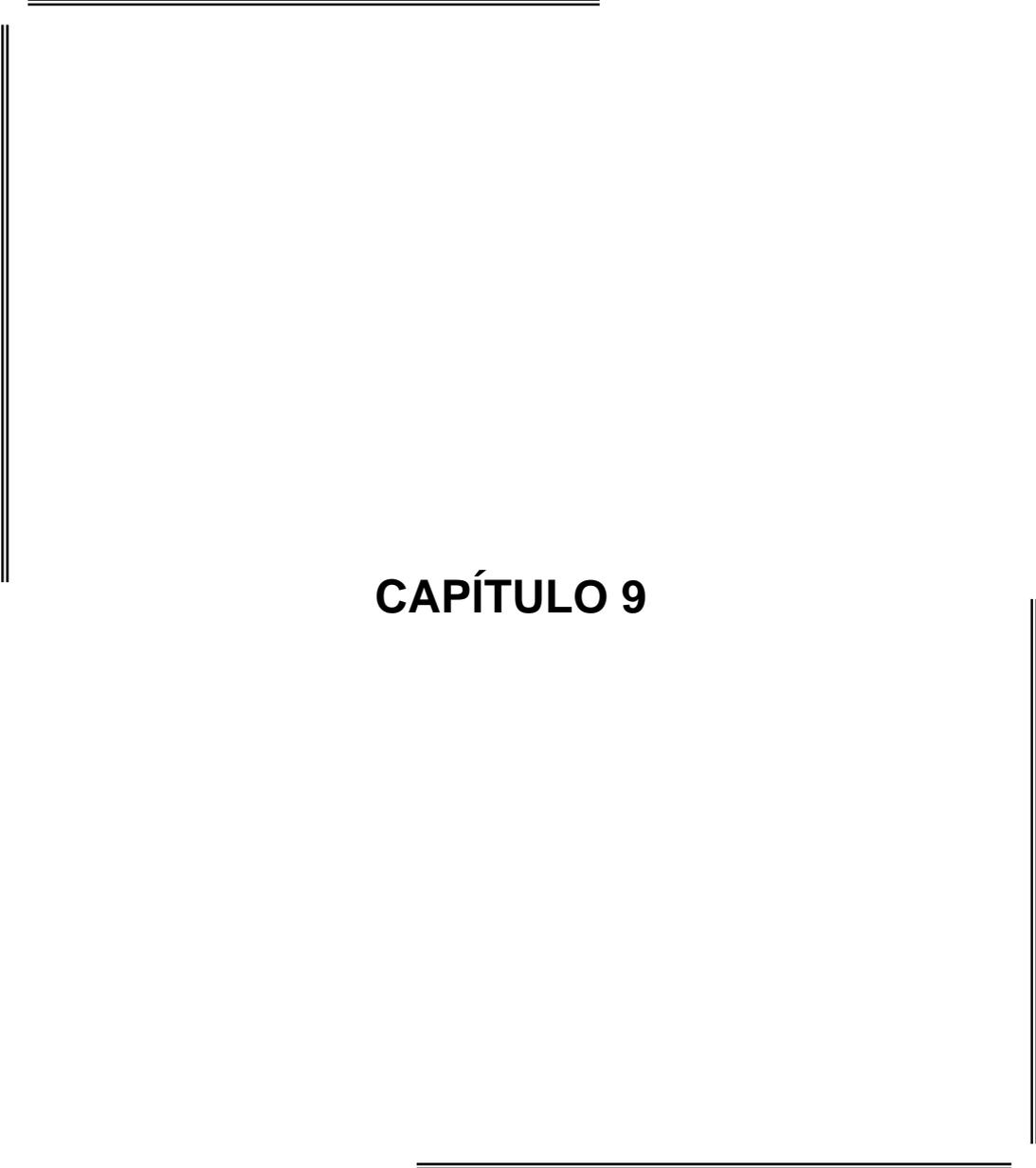
Apesar de ter sido demitido antes de tomar essa decisão, Eduardo conseguiu outro emprego e diz que não pretende *“nunca mais trabalhar numa empresa que*

tenha... um modelo japonês porque é muito estressante. Todo mundo que sai de lá e que entra numa outra empresa fala: nossa! Hoje, eu tô no paraíso! Nossa, é completamente diferente!".

As vivências dos trabalhadores discutidas neste capítulo indicam que o discurso apresentado por autores da área de gestão empresarial na atualidade – que busca mostrar uma valorização dos trabalhadores e uma maior humanização do trabalho em relação aos modelos anteriores – está distante daquilo que é vivenciado no cotidiano do chão-de-fábrica. Os mecanismos de controle utilizados – possibilitados, sobretudo, pela força da ameaça de demissão – são vivenciados pelos trabalhadores como formas de violência: violência psicológica, no caso das “pressões” e das “humilhações” cotidianas, e violência física, no caso da imposição de um ritmo de trabalho “insuportável”.

Essa configuração da violência tem conseqüências extremamente danosas para os trabalhadores, que apresentam sofrimento mental e comprometimento físico (osteomuscular). E devemos lembrar que alguns desses problemas de saúde podem se tornar crônicos, comprometendo toda a vida laboral subsequente desses jovens trabalhadores. Assim, os dados obtidos nesta investigação parecem encontrar eco na afirmação de Dejourn (2000) de que, “o ‘autocontrole’ à japonesa constitui um acréscimo de trabalho e um sistema diabólico de dominação auto-administrado, que supera em muito os desempenhos disciplinares que se podiam obter pelos antigos meios convencionais de controle” (p.49).

Por outro lado, apesar da dissimulação das relações de dominação (Bourdieu, 1996) buscada pelas duas montadoras de automóveis, o engajamento subjetivo desejado por elas não parece ser alcançado junto à maioria dos entrevistados nesta investigação, sobretudo aqueles vinculados à Assan. Assim, se, neste capítulo, vimos que a consciência da exploração não isenta os trabalhadores do sofrimento e do adoecimento decorrentes do trabalho, no próximo, buscaremos mostrar que, por outro lado, possibilita que eles não fiquem totalmente passivos e desmobilizados e possam esboçar formas de resistência individual e coletiva.

A decorative border consisting of double parallel lines forming an L-shape. It starts with a horizontal line at the top left, a vertical line on the left side, and another horizontal line at the bottom right, with a vertical line on the right side connecting them.

CAPÍTULO 9

A RESISTÊNCIA DOS TRABALHADORES AO PODER DAS EMPRESAS

As utopias e os projetos humanos se constroem não somente a partir da consideração 'do que existe', mas também do que pode ocorrer e se deseja que aconteça.

J. M. Blanch Ribas *et al.*

Os temas discutidos nos últimos capítulos colocam em evidência que, na atualidade, a resistência coletiva dos trabalhadores está em xeque e, nesse sentido, muitos autores se mostram pessimistas. Esse é o caso de Dejours (2000), para quem o medo associado à ameaça permanente de desemprego leva à neutralização da mobilização coletiva e, conseqüentemente, a um maior individualismo, que faz com que “cada um procure negar o sofrimento alheio e, ao mesmo tempo, calar o seu” (p.48). Nessa mesma linha, Deetz (1992) acredita que a possibilidade de resistência se torna pouco provável tendo em vista “as novas formas de vigilância” propiciadas pelos mecanismos disciplinares atuais (p.39).

Por outro lado, existem aqueles que, como Bihr (1998), avaliam que, apesar das imensas dificuldades, o “movimento operário” pode “se tornar de novo uma força social capaz de modificar a direção do curso do capitalismo” (p.185) e, para tal, deve se renovar. Borges (2005) também acredita que cabe aos sindicatos enfrentar o grande desafio de encontrar formas de organização coletiva que possam “superar a concorrência entre os trabalhadores, dando-lhes um sentido de pertencimento a uma única classe” (p.2). Mas Deleuze (1992) indaga: “ligados, por toda sua história, à luta

contra disciplinas e os meios de confinamento, [os sindicatos] conseguirão adaptar-se ou cederão lugar a novas formas de resistência contra a sociedade de controle?”.

Nesta pesquisa, observamos que o contexto no qual estão inseridos os sindicalistas e os trabalhadores entrevistados dificulta enormemente a ação organizada da “classe-que-vive-do-trabalho” (Antunes, 1995) para se contrapor ao poder das empresas e, portanto, também o alcance de uma transformação do sistema social por meio do movimento sindical. Contudo, um dos aspectos mais interessantes identificados no decorrer da investigação está relacionado exatamente aos relatos de algumas situações de resistência individual e coletiva no local de trabalho, que, se não mudam essencialmente as relações de trabalho, têm possibilitado, ao menos, o alívio do fardo imposto pelo modelo de organização flexível. Pareceu-nos que isso é possível porque os trabalhadores conseguem manter um distanciamento subjetivo em relação ao controle simbólico buscado pelo discurso empresarial que implica que o domínio sobre eles seja menor do que o desejado pelas empresas.

Por tal razão, optamos por finalizar a presente tese com este capítulo, que é dedicado ao tema da resistência dos trabalhadores. Apresentaremos alguns fatos que evidenciam as diferentes formas de expressão dessa resistência, seja no plano mais amplo, no qual é possível identificar estratégias sindicais para se contrapor à “*cooptação ideológica*” pretendida pelas empresas, seja no local de trabalho, onde se destacam as táticas cotidianas utilizadas pelos trabalhadores.

Antes de prosseguir, porém, devemos dizer que, apesar de praticamente todos os trabalhadores entrevistados demonstrarem reconhecer que a empresa e eles próprios têm interesses opostos, aqueles vinculados à Tamaru aderem aos movimentos grevistas em períodos de negociação salarial, mas parecem se colocar em uma posição submissa no cotidiano, enquanto os da Assan se posicionam mais ofensivamente, descrevendo diversas situações de enfrentamento às propostas da empresa. Tendo em vista essa constatação, também focalizaremos algumas características da história da relação entre sindicato, trabalhadores e as duas montadoras que podem ajudar na compreensão de tal diferença.

9.1. Estratégias sindicais para se contrapor ao discurso empresarial

O Sindicato dos Metalúrgicos da região onde se situam a Assan e a Tamaru tem como característica estar sempre atento às mudanças que vêm ocorrendo no mundo do trabalho e uma história de luta que vai além das questões salariais⁴⁰. Desse modo, se as empresas se empenham em utilizar mecanismos que visam à desmobilização dos trabalhadores, o sindicato também busca novas estratégias para obter o efeito contrário. E, de acordo com Certeau (1996), a estratégia pode ser utilizada exatamente por aqueles que, como o sindicato, tem um lugar próprio que lhe possibilita algum nível de poder. Ela “postula um *lugar* suscetível de ser circunscrito como *algo próprio* e ser a base de onde se pode gerir as relações com *uma exterioridade* de alvos ou ameaças” e é definida como “o cálculo (ou a manipulação) das relações de forças que se torna possível a partir do momento em que um sujeito de querer e poder (...) pode ser isolado”. (Certeau, 1996, p.99).

Sendo uma entidade que tem um lugar “próprio” de poder para se contrapor às empresas, o sindicato dos trabalhadores pode identificar os pontos a serem atacados nas relações de trabalho e definir ações estratégicas para enfrentá-los. E, no que se refere a esse aspecto, os sindicalistas destacam com clareza as fragilidades dos sistemas de produção baseados no modelo japonês. Conforme diz Alexandre (dirigente sindical na Tamaru),

Hoje, por mais que a empresa fez uma reestruturação pra aumentar a produção, ela ficou também frágil, do nosso ponto de vista, de ação sindical. Hoje, se nós fizermos uma greve de dois ou três dias, a empresa, ela... já pode faltar carro no mercado. (...) Não tem estoque. A mesma coisa na questão de peças. Então, se você parar a produção de carro, dois ou três dias, ela não tem em estoque... Se você parar uma fábrica que manda peça pra empresa, com dois ou três dias, você já atinge a empresa. Então, também... por mais que ela fez uma reestruturação produtiva pra aumentar a produção, pra aumentar a cooptação pra que o trabalhador produzisse mais, ao mesmo tempo, também

⁴⁰ Um exemplo histórico interessante dessa posição diz respeito ao fato de que, apesar de representar uma categoria tradicionalmente composta por uma maioria masculina, ainda na década de 1980 instituiu um ‘coletivo feminino’ e adotou como uma de suas bandeiras de luta a isonomia salarial entre homens e mulheres.

criou problemas pra ela mesma. A partir do momento em que você tiver a organização dentro da fábrica...

Todavia, o sindicato também reconhece que a superação da “*cooptação ideológica*” dos trabalhadores em um contexto de desemprego como o atual não é tarefa fácil. Henrique (dirigente sindical) afirma que a dificuldade em conseguir conquistar os trabalhadores para uma luta coletiva organizada se estende, inclusive, aos sindicalizados. Segundo ele, muitos se filiam “*só porque gostam do sindicato enquanto entidade ou de pessoas do sindicato, mas não por questão de consciência*” e, por isso, indaga:

Nós temos, hoje, 70% dos trabalhadores de uma fábrica que são sócios. Você já imaginou se esses 70% tivessem consciência de que são eles que produzem e que, a partir do momento que eles não produzirem, a diretoria da empresa fica sem salário?!? (...) Sabe, quando essas pessoas tiverem essa consciência, a gente consegue tudo! E é por isso que a empresa vem com essa contraproposta da cooptação.

Nessas circunstâncias, os dirigentes sindicais buscam todas as formas possíveis de aproximação para convencer os trabalhadores de sua força coletiva, seja por meios mais tradicionais – como os boletins distribuídos nas portas de fábrica – ou de estratégias similares àquelas adotadas pelas próprias empresas.

A permanência de diretores dentro das grandes fábricas e as atividades de militantes junto aos colegas de trabalho, particularmente os novatos, são algumas das principais estratégias utilizadas⁴¹. Conforme afirma Rodrigo (trabalhador da Assan), esta última pode obter um resultado mais positivo do que uma abordagem direta do sindicalista. Ele diz que “*se o Fabiano (dirigente sindical) for falar com os novatos, eles não vão querer conversar com ele porque têm medo*” e completa:

A gente acredita que o nosso trabalho ali é um trabalho bem feito, sabe? Porque se ele, se o funcionário entra hoje, (...) ele vê essa forma do sindicato trabalhar, entendeu? (...) Normalmente entra aqui um funcionário, ele vai começar com um mês, dois meses, a gente já vai estar conversando com ele:

⁴¹ Devemos ressaltar que tal estratégia é mais efetiva justamente nas empresas onde o sindicato já tenha um número significativo de militantes, como é o caso da Assan. A grande dificuldade que se coloca atualmente é conseguir chegar a esse nível de organização.

“oh, é bom você sindicalizar, porque a gente não pode deixar parar a luta”. E sempre, nesse papo, a gente consegue colocar na cabeça dele a importância do sindicato dentro da empresa. (...) Às vezes a gente até cita que a empresa tal não consegue esse tipo de coisa por quê? Porque lá não tem tantas pessoas sindicalizadas, né?

E esse é o caso da Tamaru, onde o número de trabalhadores vinculados ao sindicato é bem menor, essa atividade se torna muito mais difícil e os dirigentes da empresa parecem ficar mais à vontade para se contrapor ao discurso sindical. Eduardo (ex-trabalhador da Tamaru) relata uma situação que parece bem mais improvável de ocorrer na Assan. Segundo ele,

Qualquer tipo de manifestação [que havia] por parte do sindicato, na hora que entrava pro posto de trabalho, [a gente] não ia direto trabalhar. Tinha uma outra reuniãozinha onde a coordenação ia falar do ponto de vista do que eles achavam da situação, que eles eram contra isso. Então, eles deixavam claro para os funcionários que “Não vão precisar do sindicato!”, “não tem que se filiar”, esse tipo de coisa porque eles iam ser mal vistos na empresa, iam estar... queimados, né.

Desse modo, para poder se aproximar dos trabalhadores de empresas como a Tamaru, o sindicato tem tentado trazê-los para seu próprio espaço mediante a adoção de estratégias similares às das empresas. Como exemplo, podemos citar a incorporação de um clube de campo e de uma colônia de férias. Conforme afirma Alexandre, o trabalhador *“não quer, às vezes, ficar sócio porque o Sindicato é de luta. É só porque tem o clube de campo, tem a colônia de férias...”*. Nota-se, assim, que esse mecanismo, que foi fortemente criticado pelos próprios sindicatos de esquerda na década de 1980 por ser considerado aparato de assistencialismo sindical, passa, agora, a ser visto como um meio que possibilita viabilizar o discurso político junto aos trabalhadores. Henrique (dirigente sindical) é bastante claro em relação a essa necessidade de mudança. Ele diz que,

Mesmo sendo contra a nossa política (porque a gente acha que o papel do sindicato é político e não de beneficiar), o clube de campo é um dos lugares que a gente usa pra conversar com os trabalhadores. Porque as empresas tavam usando isso, tavam formando seus grêmios e tavam cooptando. Nós criamos um clube de campo, mesmo achando que não é o papel do sindicato.

O papel do sindicato é político, mas você não tinha outra saída. Colônia de férias, entendeu? E, dentro da questão da sindicalização, alguns brindes. Por exemplo, pra incentivar o trabalhador a chamar outro, uma camiseta, sabe... Mas, mesmo trabalhando com essa questão do brinde, algo que faça o trabalhador conhecer mais. Por exemplo, nós usamos muito a imagem de Che Guevara nas camisetas, você entendeu? “Eu sou sindicalizado e Che!”, por quê? Tem muita gente que não sabe quem é, vem te perguntar e você conta um pouco da história.

O fato de o trabalhador estar em um “próprio” do sindicato, conforme diria Certeau (1996), possibilita que seus dirigentes e militantes apresentem as propostas de atuação do sindicato, seu histórico e sua maneira de ver a relação com as empresas.

Mas, além do discurso político, é importante que o sindicato trate de questões que façam sentido para os trabalhadores e sejam capazes de convencê-los da força da organização coletiva. Conforme afirma Allain Bihl (1998), a renovação do movimento operário visando a mudanças mais amplas necessita que os sindicatos apresentem proposições que digam respeito “tanto aos objetivos distantes quanto às reivindicações imediatas [dos trabalhadores], tanto à estratégia quanto às táticas, às formas organizacionais, aos valores e à ‘cultura’” (p.183). Por isso, “deve fixar objetivos de dupla natureza”:

De um lado, objetivos realistas, considerando desafios maiores com os quais ele próprio é confrontado hoje. Pois, se ele se mostra incapaz de enfrentá-los, estará condenado a desaparecer ou, pior ainda, a degenerar completamente como uma força corporativa, por exemplo. Mas, para serem realistas, esses objetivos devem também considerar a maneira como esses desafios são hoje percebidos e vivenciados pelos trabalhadores no cotidiano, a fim de responder às suas interrogações e às suas preocupações. (...) Em outras palavras, esses objetivos devem permitir *ênfatisar os desafios globais* (...), tendo ao mesmo tempo a possibilidade de se traduzir em *reivindicações dignas de credibilidade*, portanto, capazes de remobilizar os trabalhadores, ao lhes restituir esperança e confiança em si próprios, para dar origem a uma nova dinâmica ascendente à luta de classes (Bihl, 1998, p.185-6, grifo nosso).

Tal afirmação está em conformidade com o que diz um dos poucos militantes sindicais da Tamaru que participaram desta investigação. Na conversa conosco em

2005, ele questionava o fato de o sindicato, muitas vezes, utilizar um discurso “*muito político*” (no sentido da crítica ideológica à relação Capital-Trabalho) que, em sua opinião, não é bem recebido pelo pessoal do chão-de-fábrica e dizia que um movimento que focalizasse os problemas cotidianos dos trabalhadores, como as humilhações e o ritmo de trabalho, teria muito mais chance de sucesso.

Mas, apesar dessa crítica, o Sindicato dos Metalúrgicos da região onde se situam a Assan e a Tamaru parece estar sensível a isso. Sem perder de vista uma posição política bastante definida em relação ao sistema social, ele está atento às questões trazidas pelos trabalhadores do chão-de-fábrica, buscando incorporar, no discurso e na prática, respostas aos fatores responsáveis pelo sofrimento cotidiano no trabalho. Assim, além de buscar responder às solicitações relativas a questões específicas de cada fábrica, esse sindicato inclui tais questões na campanha salarial. Para exemplificar, podemos citar a própria campanha de 2006, cujas principais reivindicações dizem respeito (1) à redução da jornada de trabalho e das horas-extras, (2) à redução do ritmo de trabalho, (3) à adequação dos planos de cargos e salários e (4) ao reajuste do piso salarial⁴².

Verificamos que a incorporação do tema do ritmo de trabalho e da redução das horas-extras se deve exatamente à reivindicação de trabalhadores de algumas fábricas, entre as quais a Assan. Parece-nos, assim, que o sindicato se guia por uma diretriz similar àquela defendida por Bihl (1998) ao apresentar propostas “dignas de credibilidade” para os trabalhadores sem deixar de lado seus objetivos em relação a um projeto social mais amplo, que envolve a “*luta de classes*”, conforme diz Henrique (dirigente sindical).

Mas, além das ações organizadas pelo sindicato para se contrapor ao poder das empresas, observamos que os trabalhadores da Assan também descrevem táticas utilizadas no cotidiano de trabalho – denominadas por eles como “*malandragens*” – que são exemplos expressivos da existência de uma rede de antidisciplina⁴³ (Certeau,

⁴² É interessante notar que tais reivindicações são apresentadas exatamente nesta ordem no boletim do sindicato direcionado aos trabalhadores de base.

⁴³ Tal expressão é utilizada por Certeau (1996) no estudo dos padrões de consumo da população, mas nos parece bastante adequada para o presente estudo. Ele identifica que,

1996) que, mesmo estando em um plano distinto da ação coletivamente organizada, parece se configurar como uma base que a favorece. Vejamos, então, algumas das situações relatadas.

9.2. Táticas adotadas pelos trabalhadores no cotidiano da Assan

Algumas das situações relatadas pelos trabalhadores da Assan se referem a respostas individuais impulsivas diante de situações extremas, enquanto outras envolvem mais pessoas. A maior parte dos fatos descritos se refere a ações astuciosas que correspondem àquilo que Certeau (1996) denomina como “táticas”. Segundo o autor, diferentemente das estratégias que utilizam cálculos objetivos, as táticas são, justamente, reações ao poder sem um planejamento prévio e são regidas pela astúcia que é possível ao fraco, sendo, muitas vezes o “ultimo recurso”. Ela é “comandada pelos acasos do tempo” e “é determinada pela ausência de poder assim como a estratégia é organizada pelo postulado de um poder” (Certeau, 1996, p.101). Podemos dizer que a seguinte definição de Certeau é bastante adequada para a compreensão das ações de alguns dos trabalhadores da Assan. Segundo ele, a tática é

a ação calculada que é determinada pela ausência de um [lugar] próprio. Então, nenhuma delimitação de fora lhe fornece a condição de autonomia. A tática não tem por lugar senão o do outro. E, por isso, deve jogar com o terreno que lhe é imposto tal como o organiza a lei de uma força estranha. Não tem meios para se manter em si mesma, à distância, numa posição recuada, de previsão e de convocação própria: a tática é movimento ‘dentro do campo de visão do inimigo’ (...) e no espaço por ele controlado. Ela não tem, portanto, a possibilidade de dar a si mesma um projeto global nem de totalizar o adversário num espaço distinto, visível e objetivável. Ela opera golpe por golpe, lance por lance. Aproveita as ‘ocasiões’ e delas depende, sem base para estocar benefícios, aumentar a

apesar de haver uma massificação de representações veiculadas pela mídia, as pessoas utilizam diferentes maneiras para o “uso” dos produtos. E, com essa leitura da realidade, Certeau critica a análise do poder disciplinar de Foucault. Para ele, é impossível reduzir os funcionamentos de uma sociedade a um tipo dominante de procedimentos. Assim, se o poder é, aparentemente, “monoteísta” e busca se infiltrar nos mais diversos âmbitos da vida, existe um “politeísmo” de práticas disseminadas, dominadas, mas não apagadas” que resistem a ele (p.115).

propriedade e prever saídas. O que ela ganha não se conserva. (Certeau, 1996, pp100-101).

Desse modo, diferentemente das ações sindicais, que podem ser definidas como estratégias que visam a um resultado mais durável, as táticas se definem como ações astuciosas cotidianas que servem apenas para possibilitar que os sujeitos encontrem maneiras de desembaraçar-se da rede de forças e representações estabelecidas. E, segundo Certeau (1996), “nesses estratagemas de combatentes, existe uma arte dos golpes, dos lances, um prazer em alterar as regras do espaço opressor” (p.79, grifo nosso).

Aqui, não vamos relatar muitos dos eventos que nos foram confidenciais, para não favorecer a identificação dos trabalhadores, mas cremos que seja suficiente exemplificar com alguns casos que já são de conhecimento da empresa ou que não permitem reconhecer os envolvidos. Nesse sentido, um exemplo de tática que, em última instância, se configura como uma sabotagem aos opressores pode ser observado no relato de um trabalhador a respeito de sua reação a uma situação de extremo desconforto. Diz ele,

Às vezes, eu ficava meio nervoso com aquela situação [de calor e ruído] e fazia essas coisas, chutava o carro, amassava carro [na produção] (...) Amassava bem, ficava aquele amassadão feio mesmo. Então, pra fazer reparo, às vezes é ruim. Às vezes tem que jogar fora porque o amassado é tão grande que não tem como fazer reparo. (...) Nossa, quando eu sentia muito calor, (...) Isso me deixava meio revoltado e eu fazia essas coisas. Eu não sei se era por vingança ou por... sei lá, por molecagem, por irresponsabilidade... Às vezes, eu ficava nervoso porque é muito calor, é muito quente! Muito quente! Naquele verão, era sete horas da manhã e você já tava ensopado. Então, às vezes, eu não me conformava! Sabe, eu ficava nervoso assim e falava “eu não me conformo de tanto calor assim!” tanta coisa e... amassava o carro. Nossa! fazia coisas que... Não sei se é o psicológico... porque é tão quente, tão quente e... sabe, você também trabalha naquela barulheira (Joaquim, trabalhador da Assan).

Esse trabalhador também fala da astúcia utilizada para conseguir executar essas ações sem ser descoberto. Mas, sem dúvida, ele sabia que estava correndo sério risco de ser demitido por justa-causa se isso ocorresse. Depois de alguns anos

na empresa, diz ter ficado mais “*consciente*” e, assim, evitar esse tipo de reação, privilegiando as estratégias de organização coletiva. No entanto, tal relato mostra que, apesar de todas as características que compõem o discurso gerencial da era da flexibilização, que busca atribuir um maior nível de responsabilização ao trabalhador, ainda é possível encontrar táticas de sabotagem utilizadas desde o início do capitalismo industrial.

Uma outra situação desse tipo diz respeito a um trabalhador que não teve a mesma sorte de Joaquim. Esse caso é especialmente interessante porque mostra como alguns critérios relacionados à noção de “competência” – o conhecimento dos sistemas técnicos (Zarifian, 1996a) – podem também ser utilizados astuciosamente contra os interesses da empresa. Segundo nos foi dito, o referido trabalhador sabia que o robô de um dos setores funcionava mediante uma leitura óptica realizada por dispositivo situado na sua parte posterior. Assim, ele divulgava o boato de que a produção iria parar em um determinado dia. Na data apontada, colocava uma fita adesiva sobre o dispositivo de leitura óptica sem que ninguém percebesse, o que implicava que o robô parasse em seguida. Antes que o serviço de manutenção identificasse a origem do problema, a fita era retirada. Depois de alguns episódios, a empresa chamou técnicos do Japão para tentar descobrir o que estava ocorrendo. Nessa ocasião, não foi seguida a rotina da manutenção da fábrica e não foi possível que o trabalhador retirasse a fita a tempo. Ao verificar qual era a causa do problema, a empresa identificou o responsável e o demitiu sumariamente por justa-causa.

Apesar de todos saberem de tal risco e da punição rígida, os trabalhadores da Assan dizem que casos como este ocorrem com certa freqüência e que os “*revoltados*” mais ousados não dão muita atenção à possibilidade de serem descobertos ao fazerem suas “*malandragens*”. Eles parecem, assim, ver tais situações como um tipo de jogo, no qual, se perderem, serão demitidos, mas, se ganharem, terão a satisfação de ter prejudicado seu opressor. E é interessante notar que, segundo alguns entrevistados, mesmo que os colegas saibam quem é o autor desses atos, não o delatam. Na última vez em que conversamos com um dos dirigentes sindicais (mais de um ano após o evento relatado acima), por exemplo, ele dizia que, naquele período, vários automóveis estavam saindo da produção com riscos na

pintura e que estava ocorrendo uma sindicância na empresa para identificar possíveis responsáveis.

Esse tipo de sabotagem, que Joaquim diz ser uma “vingança”, nos remete a algumas situações de resistência à opressão que, segundo Thompson (1998), já eram comuns na sociedade proto-industrial da Inglaterra do século XVIII, quando as “sensibilidades irritáveis” da multidão definiam os limites da exploração possível. Nessa época, frequentemente, eram observadas ações por parte dos plebeus, que são bastante similares aos casos relatados aqui e configuravam aquilo que o autor denomina como uma “tradição anônima”. Ele afirma que um mesmo homem que reverenciava o fidalgo de dia, podia, “à noite, matar suas ovelhas, roubar seus faisões ou envenenar seus cães”. Segundo Thompson, em uma sociedade na qual “toda resistência aberta e identificada ao poder vigente pode resultar em retaliação imediata (...) tendemos a encontrar atos obscuros” (p.64).

Mas, os trabalhadores da Assan também descrevem algumas táticas que visam alterar as regras impostas de modo a tirar proveito delas. Um exemplo característico, já discutido no Capítulo 5, diz respeito às sugestões individuais de melhorias (*kaisen*). O fato de a empresa pagar por todas elas levava os trabalhadores a elaborar quaisquer propostas e, mesmo, a repetir sugestões antigas que em nada estavam colaborando com a melhoria da produção. É importante esclarecer que, apesar desse tipo de “*malandragem*” ter sido disseminada entre os trabalhadores de modo a obrigar a empresa a mudar as normas, nenhum dos relatos indica que tenha sido uma ação coletivamente orquestrada. Parece tratar-se, apenas, de uma soma de táticas individuais espontâneas que acabaram tendo o mesmo resultado de uma estratégia. Assim, embora não planejadas, tais ações resultam em “uma ação articulada” (Sato, 1997, p.150) que, novamente, pode ser comparada aos movimentos das multidões do século XVIII descritos por Thompson (1998). Elas “brotam aparentemente de forma espontânea e sua concertação dá-se também aparentemente por um acaso” (Sato, 1997, p.150), mas obtém um resultado coletivo que, de alguma forma, impõe limites para a exploração.

Um fato bastante interessante que também parece exemplar em relação a esse aspecto diz respeito à proposta da Assan de estabelecer prêmios em dinheiro para trabalhadores de um setor que identificassem falhas cometidas pelo setor anterior. Essa evidente medida de controle que se apoiaria na vigilância de um setor sobre o outro também teve um efeito oposto ao esperado. Astuciosamente, os trabalhadores se apropriaram da norma imposta que, à primeira vista, lhes seria negativa e utilizaram-na à sua maneira de modo a obter ganhos próprios. Assim, funcionários de diferentes setores passaram a fazer acordos entre si no qual aquele do setor anterior deixaria passar propositalmente pequenas falhas (que não lhes trariam graves conseqüências) e avisaria seu colega do setor seguinte para que esse as apontasse. Ao receber o prêmio, ambos dividiriam o dinheiro. Esse tipo de acordo ficou tão habitual que levou a empresa a também abandonar tal premiação.

Existem, ainda, algumas ações para se contrapor à organização do trabalho que, apesar de serem organizadas e de incluírem grupos de trabalhadores, também não chegam a se configurar como estratégias e, sim, como táticas que, mais uma vez, evidenciam a rede de resistência às medidas de controle adotadas por essa empresa. Uma delas diz respeito às cronometragens para estabelecer o tempo padrão dos “processos” a partir do trabalhador mais rápido. Quando os responsáveis por essas medições vão realizá-las, os trabalhadores “revoltados”, em uma atitude idêntica à dos trabalhadores de fábricas tayloristas de décadas atrás, buscam manter uma cadência mais lenta do que o solicitado e tentam pressionar os “iludidos” e os “pelegos” para que façam o mesmo. Muitas vezes, são mal-sucedidos nesse convencimento e devem apresentar explicações aos seus superiores em relação a sua lentidão, mas, em outras, convencem os colegas e, assim, conseguem evitar, mesmo que temporariamente, que a empresa reduza ainda mais os tempos de seus “processos”.

Os exemplos mencionados aqui mostram que as pequenas vitórias conseguidas por meio das táticas cotidianas utilizadas pelos trabalhadores “revoltados” da Assan raramente mudam a essência das dificuldades advindas do modelo de organização do trabalho ao qual estão submetidos. No entanto, além de propiciar um “prazer em alterar as regras” impostas (Certeau, 1996), elas têm sido

suficientemente eficazes para obrigar a empresa a abandonar ou, ao menos, modificar determinados aspectos que são centrais no modelo japonês de produção.

Parece-nos, ainda, que essa postura mais ofensiva dos trabalhadores da Assan desvela o controle simbólico buscado pelo discurso empresarial e, assim, torna as relações de poder mais identificáveis do aquilo que se observa em relação à Tamaru, favorecendo também a organização sindical. Uma das possíveis explicações para tal diferença pode se encontrar no histórico das relações de trabalho em ambas as empresas.

9.3. As relações entre sindicato, empresa e trabalhadores na Tamaru e na Assan

No decorrer do trabalho de campo, nos indagávamos se a diferença entre a postura dos trabalhadores da Assan e da Tamaru seria devido às sutis diferenças de discurso e de mecanismos de controle em cada uma das montadoras⁴⁴ ou se, ao contrário, seria a postura dos trabalhadores que determinava a maneira como as empresas agiam. Mas, foram exatamente os relatos referentes aos fracassos da Assan na implantação de mecanismos até hoje presentes na Tamaru – como, por exemplo, o controle entre setores ou a exigência de um número elevado de sugestões de melhorias – que indicaram que a resposta a essa indagação não pode ser encontrada somente no modelo de gerenciamento.

Ao indagarmos a um dos diretores mais antigos do sindicato qual seria, na sua opinião, a explicação para essa diferença, ele respondeu que “*cada empresa tem a sua história*”. Assim, em sua opinião, uma greve inicial bem sucedida ou o contrário marca fortemente toda a relação futura entre trabalhadores, empresa e sindicato. E, no caso das duas montadoras focalizadas aqui, há fortes indícios de que, de fato, esse

⁴⁴ Devemos lembrar que algumas das principais características que diferenciam a Tamaru e a Assan apontadas no decorrer dos capítulos precedentes são: (1) o discurso dos dirigentes da Tamaru é mais próximo do *management* enquanto os diretores da Assan costumam enfatizar mais o respeito às relações de hierarquia; (2) os prêmios para as sugestões de melhorias são simbólicos na Tamaru enquanto a Assan paga valores em dinheiro (ainda que, para ela, tais valores possam ser considerados simbólicos); (3) a Tamaru adota mais sistematicamente mecanismos de “*humilhação*” pública dos trabalhadores que cometem falhas na realização de seus “*processos*”.

histórico teve uma importante influência na postura mais contestadora dos trabalhadores da Assan.

Os entrevistados com vínculos mais antigos com a Tamaru e com a Assan relatam que, nos primeiros meses de funcionamento das duas fábricas, eles apenas participavam de cursos e de treinamentos, nos quais as empresas utilizavam um mesmo tipo de discurso sedutor. Tal discurso incluía a exaltação do modelo de trabalho adotado e promessas de que, com o iminente crescimento das fábricas, aqueles trabalhadores ‘privilegiados’ logo estariam ocupando cargos de chefia.

Já no que se refere ao sindicato, parece que o discurso e a prática tomaram rumos diferentes em cada uma das duas montadoras. Ambas buscavam convencer seus funcionários de que não valia a pena aproximar-se do sindicato. Contudo, enquanto a Assan tentava ostensivamente dificultar as atividades de sindicalização e apresentava uma fala aberta de desqualificação da entidade, os dirigentes da Tamaru apresentavam uma postura receptiva e, ao mesmo tempo, utilizavam um discurso que esmaecia a distância entre seus interesses e aqueles defendidos pelo sindicato (na mesma concepção da “visão compartilhada” de Senge, 1998) de modo a mostrar que a filiação sindical não era necessária. De acordo com Alexandre, até hoje, a Tamaru adota esse mesmo discurso, tentando seduzir, inclusive o próprio diretor sindical, conforme se pode observar na seguinte fala:

A empresa diz: “Olha Alexandre, nós fizemos um Sindicato forte aqui dentro da empresa! (...) Nós precisamos de um Sindicato forte e você, Alexandre, tem que ter o comando aqui dentro”. Acho que querem me cooptar também...(ri) (...) Não é questão de querer me comprar financeiramente, mas eles dizem: “Olha, Alexandre! Se você quiser um carro pra ir passear, se você... Nós temos... as concessionárias se você quiser conhecer!... Ah, você quer ir pra Cidade X conhecer nossa outra fábrica?”.

Por outro lado, devemos dizer que, apesar desse discurso cotidiano, segundo os representantes sindicais, a Tamaru não demonstra temer possíveis greves, procurando transmitir a idéia de que terá menos a perder no caso de uma paralisação do que os trabalhadores. Assim, quando há algum impasse, “*ela vai pro enfrentamento mesmo*” (Alexandre, dirigente sindical).

Entretanto, diferentemente do que se poderia supor, a postura menos contestatória dos trabalhadores da Tamaru no cotidiano de trabalho e o medo do desemprego mencionado por vários deles também não tem sido um impedimento para a mobilização coletiva organizada pelo sindicato nas campanhas salariais. Alexandre (dirigente sindical) exemplifica com o caso de uma negociação salarial, na qual, após a decretação de greve, a empresa concordou com o valor reivindicado, mas pediu para parcelá-lo em duas vezes. Ao colocar em votação na assembléia, os trabalhadores rejeitaram a proposta e continuaram em greve por mais dois dias até que a empresa concordasse em pagar o valor integral de imediato. Assim, curiosamente, até 2005, já havia ocorrido três greves na Tamaru e somente uma na Assan.

Quando indagado a respeito da diferença de postura dos trabalhadores da Tamaru no cotidiano e nas greves, Alexandre (dirigente sindical na Tamaru) diz que a explicação está no fato de que “*o trabalhador é cooptado! Mas ele também é muito pressionado!*” e encontra nas greves uma maneira de expressar seu descontentamento. Mas, Eduardo (ex-trabalhador da Tamaru) também lembra que as assembléias sindicais são realizadas fora da fábrica, o que facilita que os trabalhadores se sintam menos ameaçados do que no cotidiano de trabalho.

No caso da Assan, existe um histórico bastante singular que parece ter sido decisivo na maneira como os trabalhadores se relacionam com a empresa. Os relatos dos entrevistados indicam que ela chegou à região sem prever um possível movimento de oposição, como se já fosse dado que o sindicato seria neutralizado e que os trabalhadores ficariam ao lado da empresa como ocorre no seu país de origem. Contudo, de acordo com os trabalhadores mais antigos, logo no início das operações de montagem, eles se deram conta de que haviam sido enganados pelas promessas dos representantes da empresa e, já na primeira campanha salarial, realizaram uma greve que teria sido motivada muito mais pela “*revolta*” do que pelos resultados das negociações entre sindicato e empresa⁴⁵.

⁴⁵ É interessante notar que tal fato mostra que, já naquela época, os trabalhadores dessa empresa apresentavam uma disposição ao enfrentamento.

Uma das principais reivindicações era o aumento da participação nos lucros e resultados (chamado de PLR). Fabiano (dirigente sindical na Assan) relata que, após algumas reuniões, chegou-se a um valor intermediário entre o reivindicado pelo sindicato e o oferecido pela empresa. Mas, em uma aparente estratégia para passar a imagem de incompetência do sindicato perante os trabalhadores, logo em seguida à aprovação do resultado das negociações em assembléia, a Assan divulgou que estaria oferecendo, espontaneamente, um valor 50% superior àquele acordado. Nessas circunstâncias, os representantes sindicais convocaram imediatamente outra assembléia onde relataram o ocorrido e propuseram exigir um valor ainda maior, argumentando que, tendo em vista a oferta da empresa, certamente, ela teria condições de pagar mais. E foi tal situação que gerou o impasse que culminou com a referida greve.

De acordo com Fabiano (dirigente sindical na Assan), essa mobilização surpreendeu a diretoria da empresa na época, que reagiu de forma autoritária e, aparentemente, nada estratégica, uma vez que explicitava o contraste entre seus interesses e o discurso de valorização dos trabalhadores que vinha utilizando. Ele relata uma situação que chega a ser cômica:

A direção que tinha na Assan, no passado, era a direção inteira formada por japoneses, desde a diretoria até o chefe de baixo (...) e teve uma assembléia lá e o presidente da fábrica queria tomar o microfone do diretor do Sindicato, entendeu? Embora ninguém tivesse entendendo nada do que ele tava falando! porque ele falava em japonês! A gente teve que tomar o microfone! Os caras, esse pessoal que tinha, no passado, tinham uma cultura...diferente, que via o Sindicato como um inimigo⁴⁶.

Além dessa tentativa, aparentemente impensada, de interferir na assembléia, a empresa também buscou outras formas de pressão sobre os grevistas. Como eles próprios não se sensibilizaram com as ameaças de demissão, ela recorreu aos seus familiares, conforme relata um dos trabalhadores que participou na época:

⁴⁶ É interessante notar que esse relato poderia facilmente ser confundido com uma cena do filme "Fábrica de Loucuras", dirigido por Ron Howard em 1986, que aborda com humor os conflitos de cultura entre os trabalhadores e a direção de uma fábrica de automóveis americana que é adquirida por um grupo japonês.

Eles tinham uma estratégia que eles procuravam não falar com o trabalhador. Foram falar com as mães! (a maioria era solteiro, 18 anos na época). (...) Por exemplo, eles foram na minha casa. Como eu era solteiro na época, eles falaram pra minha mãe que eu era muito inteligente, entendeu? E que tinha tudo pra crescer dentro da empresa, mas que tinha entrado num barco furado e que, se eu não voltasse a trabalhar, a empresa ia me mandar embora. Você percebe a pressão, tanto da empresa quanto da família, porque você acha que a mãe vai querer ver o filho desempregado? Não vai!

A greve durou apenas dois dias, mas parece ter sido suficiente para marcar a relação entre a empresa, os trabalhadores e o sindicato. A partir de então, vários diretores japoneses foram substituídos por brasileiros, entre os quais se incluiu um com experiência prévia em negociação sindical. Nos meses que se seguiram, a empresa também procurou identificar as lideranças do movimento, demitindo alguns e oferecendo cargos em postos hierárquicos superiores para outros em troca de uma mudança de postura.

Todavia, houve quem conseguisse evitar a demissão sem ceder à “*cooptação*” da empresa. Há um caso já folclórico relatado por alguns entrevistados, que se refere a um dos líderes da greve, o qual, antes que se consolidasse sua demissão, conseguiu candidatar-se à CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes). Como membro dessa comissão, teria garantida sua estabilidade no emprego por alguns anos, mas, se não fosse eleito, seria, certamente, demitido. Assim, antes que se realizasse a eleição, os dirigentes da empresa utilizaram todas as formas possíveis para dissuadi-lo e para dificultar sua campanha junto aos colegas. Depois de algum tempo, o próprio trabalhador procurou sua chefia afirmando ter desistido da candidatura, sem, contudo, devolver o comprovante de inscrição, dizendo tê-lo perdido (tal fato obrigava que seu nome constasse da cédula de votação). A partir de então, a vigilância foi reduzida e ele se valeu desse novo contexto para fazer uma discreta campanha destacando a repressão que vinha sofrendo.

Vemos, assim, que tal situação é exemplar no sentido de mostrar como é possível encontrar maneiras de aproveitar astuciosamente as “ocasiões” que se apresentam de modo a se contrapor ao opressor (Certeau, 1996). Mas, o fato mais interessante desse caso ocorreu na ocasião da eleição, quando o nome desse

trabalhador foi colocado em último lugar na cédula com um tamanho de fonte menor do que o dos outros candidatos. Segundo nos foi dito, essa atitude da empresa foi vista como uma injustiça e um fato que comprovava a “*perseguição*” que o trabalhador vinha denunciando. Assim, ao invés de prejudicá-lo, a Assan o ajudou a eleger-se com uma votação expressiva. Depois disso, ele se vinculou ao sindicato e, hoje, é um dos seus dirigentes com maior influência sobre os trabalhadores da empresa.

Optamos por relatar detalhadamente esse caso porque ele nos parece ter tido um papel fundamental para o desenvolvimento de uma ‘cultura’ contestatória e de franca oposição de uma parcela significativa dos trabalhadores da Assan. Além da reação imprópria dos diretores da montadora, também levantamos a hipótese de que as características dos trabalhadores que lideraram aquela greve podem ter influenciado fortemente a forma como a situação se desenrolou. Segundo Fabiano (dirigente sindical na Assan), esses trabalhadores tinham um espírito mais contestatório e certa dose de irresponsabilidade porque eram extremamente jovens e, na maioria, solteiros⁴⁷. Essa situação parece, assim, ter se tornado um ‘mito’ que adquiriu um poder simbólico na medida em que mostrou ser possível a utilização de táticas de oposição ao poder da empresa.

Atualmente, após quase uma década de funcionamento, os trabalhadores dessa empresa são considerados alguns dos mais mobilizados da base do seu sindicato e têm conseguido importantes conquistas – que enfraquecem eixos fundamentais do modelo japonês, como é, inclusive, o caso da função única de operador multifuncional e do plano de carreira definido pela avaliação individual – sem ter realizado mais nenhuma outra greve. De acordo com Rodrigo (trabalhador da Assan),

Uma coisa que é diferente das outras empresas é quando tem uma assembleia do sindicato, 90% da população ali da empresa (não vamos dizer 100, porque tem muita chefia), pára para ouvir o que o sindicato tem a dizer, entendeu? Diferente de algumas empresas que, muitas vezes, o sindicato chega ali e vai embora porque o pessoal não pára, entra todo mundo e não

⁴⁷ Tal fato também parece evidenciar como a estratégia empresarial de contratar apenas trabalhadores com pouca idade e experiência pode se reverter contra ela própria.

quer ouvir nem o que o sindicato tem a dizer... (...) [na Assan, as pessoas] são pressionadas a entrar, mesmo assim, não entram.

Fabiano (dirigente sindical) reconhece que a atuação dos militantes dentro da empresa tem grande importância no nível de mobilização e afirma que, muitas vezes, eles chegam até a ser demasiadamente enfáticos na abordagem dos novos colegas, assustando-os. Esse sindicalista também relata que, de uma forma geral, os trabalhadores da Assan ainda são bastante impulsivos na oposição à empresa, querendo sempre decretar greve antes de se configurar um impasse nas negociações. Quando o sindicato tenta convencê-los sobre as limitações legais – de prazos e pauta de reivindicações, por exemplo – é questionado quanto à possibilidade de estar do lado da empresa. Esse tipo de situação fica evidente na fala de Caio (trabalhador da Assan) referente à negociação pela extinção do cargo de “operador multifuncional”. Diz ele:

Teve uma vez que a gente combinou que não ia entrar na empresa, que era por causa de cargos! que era operador multifuncional. (...) Espalhamos pra todo mundo na assembléia e falamos: “ninguém entra hoje?” e os caras “beleza! Ninguém vai entrar!”. Aí, nesse dia o sindicato tava lá. A gente ficou fazendo assembléia das seis até às oito da manhã. Nem o administrativo entrava. Todo mundo! Mas, aí, o sindicato conversou com a gente e pediu pra gente entrar porque podia ser considerado greve abusiva. Então o pessoal ficou bastante chateado com o sindicato. Eles falavam: “pô, a gente queria agitar a greve, o sindicato chegou a falar que ia agitar a greve, mas não ocorreu a greve”.

Todos os relatos de estratégias coletivas e, sobretudo, das táticas cotidianas apresentadas aqui demonstram como, apesar de estarem submetidos a uma situação de dominação, os trabalhadores da Assan não ficam passivos, estabelecendo uma rede de antidisciplina (Certeau, 1996) que sabota as normas impostas e/ou as utiliza em seu favor. Talvez seja por saber dessas características de seus funcionários, que, nos últimos anos, a Assan tenha preferido buscar soluções negociadas para as reivindicações dos trabalhadores. De acordo com os sindicalistas entrevistados – diferentemente da Tamaru, que “vai pro enfrentamento” – essa empresa “está sempre aberta à negociação, porque não quer problema com o sindicato”.

Um último fato a ser destacado no sentido de mostrar as características peculiares dos trabalhadores da Assan é a capacidade deles de se mobilizarem coletivamente para encontrar soluções para problemas relativos à organização do trabalho e não apenas por questões salariais ou por compensações financeiras para as dificuldades encontradas no dia-a-dia, como ocorre em muitas empresas. Marcelo (trabalhador da Assan) relata uma situação que é um interessante exemplo de como esses trabalhadores levam questões cotidianas para serem discutidas em assembleias coordenadas pelo sindicato. Ele conta que,

Às vezes, é a pressão da chefia que é discutido [em assembleia]. Até porque a chefia lá respeita muito essa parte aí [do sindicato]. Que nem, teve um líder que chegou e disse para o pessoal dele lá que podia ir no banheiro só uma vez por dia e, no máximo, 10 minutos, entendeu? Aí o que que aconteceu? Parou uma assembleia, foi falado disso. Não foi falado o nome dele, mas, no outro dia, ele fez uma outra reunião no setor, pedindo desculpas e dizendo que não era assim e tal. Deu essa explicação...

Tal descrição coloca em evidência uma estratégia organizada contra uma nítida tentativa de controle disciplinar. Todavia, o que a torna ainda mais interessante é o fato de também mostrar como o coletivo dos trabalhadores pôde se valer de mecanismos similares àquele utilizados cotidianamente pelas chefias e contra elas próprias. É possível observar que, na situação relatada acima, ocorre algo similar às reuniões setoriais realizadas pelos chefes, nas quais a falha de um trabalhador é exposta perante os outros de forma a constrangê-lo sem que seja necessário dizer seu nome.

No entanto, um dos acontecimentos mais interessantes observados no trabalho de campo em relação à capacidade de organização coletiva desses trabalhadores, foi a já mencionada iniciativa de um grupo de “*revoltados*” de solicitar ao sindicato uma reunião para discutir propostas relativas ao ritmo de trabalho. Segundo Fabiano (dirigente sindical na Assan), já na negociação salarial de 2005, eles queriam fazer greve por esse motivo, ainda que não constasse da pauta de reivindicações, e o acordo salarial só foi aceito com a condição de discutir tal questão posteriormente.

A reunião solicitada ocorreu alguns meses antes da finalização dessa tese e tivemos a oportunidade de acompanhá-la. No evento, todos eram enfáticos ao denunciar a situação intolerável que chegaram as condições de trabalho impostas pela empresa e cobravam que o sindicato realizasse assembléias para discutir a possibilidade de convocação de uma greve para reivindicar a redução do ritmo da produção. Os diretores sindicais que estavam coordenando o encontro avaliavam que, por se tratar de um tema bastante complexo, seria necessário preparar adequadamente a mobilização, caso contrário, esta poderia surtir efeito oposto ao desejado. Mas, os trabalhadores presentes se mostravam visivelmente insatisfeitos com esse tipo de argumentação. Ao final, depois de muita discussão, ficou estabelecido que seriam realizadas algumas assembléias para a totalidade dos trabalhadores como uma primeira fase do processo de conscientização. Cada um dos participantes também se comprometeu a fazer a mesma discussão com seus companheiros de setor.

Infelizmente, ao finalizar este texto, tal processo ainda estava em andamento, não nos permitindo relatar seu resultado. Entretanto, conforme já citado, o tema do ritmo de trabalho foi incluído na campanha salarial do sindicato em 2006 e, certamente, os trabalhadores “*revoltados*” da Assan tiveram um importante papel nessa decisão. Tal processo também é particularmente interessante, porque, além de mostrar as características peculiares desse grupo, corrobora que a oposição a alguns aspectos da organização do trabalho preponderantes na atualidade – particularmente o ritmo de produção, que parece ter chegado ao extremo – pode impulsionar a mobilização dos trabalhadores.

Assim, acreditamos que as reflexões e os fatos apresentados aqui talvez possam colaborar para que os sindicatos encontrem estratégias de organização coletiva para se contrapor às atuais peculiaridades da relação Capital-Trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

*Se queremos que tudo continue como
está, é necessário que tudo mude.*

Lampedusa

O tema desta investigação surgiu da inquietação em relação à grande distância observada entre os relatos de trabalhadores a respeito do seu cotidiano e o discurso otimista, predominante na imprensa e em publicações de gestão de empresas, o qual enfatiza que, na atualidade, o trabalho estaria se tornando mais humanizado. Observamos que a concepção central que permeia as idéias divulgadas é a da 'flexibilidade', propiciada por novas formas de organização inspiradas no chamado 'modelo japonês' (ou 'toyotismo'). Afirma-se que a flexibilização do trabalho estaria superando a rigidez do taylorismo-fordismo, possibilitando que o trabalhador deixe de ser apenas mais uma 'peça da engrenagem' da maquinaria.

As características que compõem o modelo japonês de produção parecem, assim, ter se tornado o 'paradigma' atual de organização do trabalho. Ao longo dos últimos anos, mantivemos contato com diversos trabalhadores vinculados a empresas dos mais diversos ramos e portes e seus relatos indicavam que o 'espírito' associado a esse modelo está realmente disseminado e, devemos dizer, não somente no setor industrial. Quem, por exemplo, poderia imaginar há alguns anos que, hoje, existiriam 'carteiros polivalentes'? No entanto, esse princípio do toyotismo é, atualmente,

utilizado nos correios para justificar que esses trabalhadores não apenas entreguem correspondência, mas também as separem e desempenhem outras atividades.

Mas, ao contrário do discurso hegemônico, há muitos autores, sobretudo na área de Ciências Sociais, que mostram que tal modelo não visa a melhorar as condições de trabalho e, sim, aprimorar a utilização da força de trabalho de forma a adequá-la às características atuais do capitalismo globalizado. Na presente pesquisa – que focalizou duas montadoras de automóveis que adotam grande parte dos métodos que caracterizam o modelo japonês de produção – foi possível identificar que existe um interesse real das empresas tanto na utilização da força física e da habilidade dos trabalhadores em favor da produção como também das suas “*potencialidades*” e da sua capacidade cognitiva. Tais constatações nos levam a concluir que o que caracteriza a organização do trabalho nessas empresas não é a substituição do taylorismo-fordismo por um ‘novo’ modelo, mas o aperfeiçoamento deste com a inclusão da inteligência e do saber do trabalhador como um “capital imaterial” (Gorz, 2005) também a ser explorado.

Esse contexto parece ser facilitado pelos altos níveis de desemprego que conferem um grande poder às empresas nas relações de trabalho. Observa-se, no entanto, que talvez uma das maiores inovações esteja na forma como se dá a “administração” desse poder (Bihl, 1998). Ela ainda inclui mecanismos disciplinares (Foucault, 1997) típicos do taylorismo – como a definição de tempos e métodos – mas acrescenta-lhes dispositivos de controle mais sofisticados – tais como a avaliação individual e o controle entre colegas de trabalho – que não visam mais à “moldagem” do trabalhador, mas sua “modulação” (Deleuze, 1992), de modo a obter ‘trabalhadores flexíveis’ que coloquem sua inteligência e sua criatividade à disposição da ‘família-empresa’.

Nessas circunstâncias, o discurso empresarial desempenha um papel fundamental na medida em que se configura como uma forma de obter o controle simbólico que vai “legitimar” o poder (Bihl, 1998) por meio da divulgação do “novo espírito do capitalismo” (Boltanski & Chiapello, 1999). Tal discurso busca ocultar o conflito de interesses que está na base das relações de trabalho, anunciando que as

‘novas’ formas de organização possibilitam que todos – desde os trabalhadores do chão-de-fábrica aos donos dos meios de produção – compartilhem os mesmos objetivos. Para isso, ele perverte os sentidos originais atribuídos a temas caros aos trabalhadores de forma a justificar a introdução de novas práticas que intensificam ainda mais a exploração. Daí, a ênfase em concepções tais como “visão compartilhada” (Senge, 1998), ‘família-empresa’ e ‘igualdade’.

Desse modo, assim como faz o personagem de Lampedusa⁴⁸, o discurso empresarial também proclama uma mudança que visa apenas a que as relações entre Capital e Trabalho permaneçam como sempre foram. Observa-se, então, que a tão propalada flexibilidade está presente de forma muito mais marcante no discurso do que nas situações de trabalho. Trata-se de um ‘discurso flexível’ que visa a negar a dura realidade imposta aos trabalhadores.

Nesse contexto, não é de se estranhar que os aspectos mais destacados por aqueles que participaram desta pesquisa sejam o sofrimento e o adoecimento, que têm como fonte tanto ‘antigas’ como ‘novas’ características da organização do processo de trabalho. Porém, se os relatos dos trabalhadores confirmam o empenho em obter a utilização máxima da sua força de trabalho, também mostram que o controle atingido é muito menor do que o desejado pelos empregadores, uma vez que seu engajamento subjetivo com a ‘missão’ da empresa não parece ser alcançado, sobretudo junto àqueles vinculados à montadora de automóveis que aqui chamamos de Assan.

Conforme foi possível observar no decorrer dos capítulos precedentes, os trabalhadores entrevistados demonstram um grande descontentamento em relação ao tipo de organização do trabalho a que estão submetidos e identificam claramente a oposição de interesses que se interpõe entre eles e a empresa. A maior parte mostra ter consciência do contraste entre o discurso e a prática das duas montadoras e, se aceitam as ‘regras do jogo’, não é porque aderiram ao seu discurso e, sim, porque se sentem fragilizados nas relações de trabalho. Tais constatações parecem confirmar as

⁴⁸ No clássico *Il Gattopardo* de Lampedusa, Tancredi Falconeri, um aristocrata siciliano do século XIX, adere ao discurso do movimento de luta contra a sociedade que lhe propiciava sua posição social privilegiada exatamente com o objetivo de mantê-la.

afirmações de Linhart e Linhart (1998) de que ao evocar “um novo tipo de trabalho que engaja profundamente a subjetividade dos assalariados, seu espírito de iniciativa e sua capacidade comunicacional” (p.305), as empresas não se colocam a questão de que os trabalhadores podem não aceitar colaborar voluntariamente.

Parece-nos que é justamente a brutal intensificação do trabalho que desvela a contradição entre o discurso e a prática. Desse modo, por mais que se busque atestar aos trabalhadores sua felicidade no trabalho (Dejours, 2000), a vivência cotidiana extremamente negativa possibilita que, apesar de toda a conjuntura desfavorável, eles esbocem reações. Os trabalhadores da Tamaru demonstram suas insatisfações ao aderir às mobilizações promovidas pelo sindicato na campanha salarial, mas os trabalhadores “*revoltados*” da Assan vão mais longe. Além da capacidade de mobilização coletiva para reivindicações que ultrapassam as questões salariais e abrangem aspectos da organização do trabalho, eles também mostram que é possível existir uma “rede de antidisiplina” (Certeau, 1996) que opõe resistência ao poder da empresa por meio das mais diversas táticas, que vão da sabotagem à manipulação das normas impostas de modo a utilizá-las a seu favor.

Uma das constatações que nos pareceram mais interessantes nesta investigação diz respeito ao fato de que muitas dessas táticas, como a de amassar ou riscar carros, não parecem ocorrer a partir de uma decisão racional. Elas se assemelham mais a uma reação reflexa, um tipo de ‘espasmo’ decorrente de uma “sensibilidade irritável” (Thompson, 1998), que está à flor da pele e que indica de forma aguda que os limites físicos e psicológicos toleráveis estão sendo ultrapassados.

Essa observação nos leva a pensar que propostas que incluam o combate às características atuais da organização do trabalho, sobretudo a intensificação extrema do ritmo de produção, talvez possam constituir “*reivindicações dignas de credibilidade*, portanto, capazes de remobilizar os trabalhadores” (Bihl, 1998, p.186) para a organização coletiva, conformando uma interessante estratégia para o fortalecimento do movimento sindical de modo obter verdadeiras mudanças nas relações de trabalho, que possam ser profundas e duradouras.

A decorative border consisting of double parallel lines forming an L-shape. The top horizontal line is on the left, the right vertical line is on the right, and the bottom horizontal line is at the bottom. The text 'OBRAS CITADAS' is centered within this frame.

OBRAS CITADAS

- ABREU, Y. I. F. (2004) *Você S.A.: análise do discurso da mídia sobre o trabalho a partir da analítica do poder de Michel Foucault*. Dissertação de Mestrado, FEA/USP.
- ANTUNES, R. (1995) *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. 2ª ed. São Paulo: Ed. Cortez.
- _____ (1999) *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo Editorial.
- _____ (2005) *O caracol e sua concha: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho*. São Paulo: Boitempo Editorial.
- BAREL, Y. (1984) *La société du vide*. Paris: Le Seuil.
- BENEDICT, R. (1997) *O crisântemo e a espada*. São Paulo: Perspectiva.
- BERNARDO, J. (2004) *Democracia totalitária: teoria e prática da empresa soberana*. São Paulo: Cortez.
- BERNARDO, M.H. (2001) *Riscos na usina química: os acidentes e a contaminação nas representações dos trabalhadores*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Instituto de Psicologia/Universidade de São Paulo.
- BIHR, A. (1998) *Da grande noite à alternativa: o movimento operário europeu em crise*. São Paulo: Boitempo Editorial.
- BLANCH RIBAS, J.M.; TOMÁS, M.J.E.; DURÁN, C.G. e ARTILES, A.M. (2003) *Teoría de las relaciones laborales*. Barcelona: Ed. UOC.

- BOLTANSKI, L. e CHIAPELLO, E. (1999) *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.
- BORGES, A. (2005) Os impactos na subjetividade. *Adital - Agência de Informação Frei Tito para a América Latina*. Disponível na Internet: www.adital.com.br [23/05/06].
- BOURDIEU, P. (1989) *O Poder Simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- _____ (1996) La doublé verité du travail. *Actes de la recherche en Sciences Sociales*, nº 114, set/1996, pp.89-90.
- BRASIL (1999) Ministério do Trabalho e Emprego - *Portaria nº8*. Altera a Norma Regulamentadora – NR 5, que dispõe sobre a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes-CIPA e dá outras providências. Brasília: Diário Oficial da União de 23 de fevereiro de 1999.
- BRAVERMAN, H. (1974) *Labor and monopoly capital: the degradation of work in the twentieth century*. New York: Monthly Review Press.
- BROUGH, G.A. (2005) Empresa e colaboradores em alta performance. - *Revista Profissional & Carreira* - 24/05/2005. Disponível na Internet: http://www.caliper.com.br/novo_site/midia_desc.php?cod=39#down_123 [01.05.2006].
- CERTEAU, M. (1996) *A invenção do cotidiano: artes do fazer*, 2ª ed. Petrópolis: Vozes.
- CHATZIS, K. (1999) De l'autonomie par l'indépendance a l'autonomie dans l'interaction?. In: CHATZIS, K.; MOUNIER, C.; VELTZ, P. e ZARIFIAN, P. (coord.) *L'autonomie das les organisations. Quoi de neuf?*. Paris/Montreal: L'Harmattan.
- CHATZIS, K.; MOUNIER, C.; VELTZ, P. e ZARIFIAN, P. (coord.) *L'autonomie das les organisations. Quoi de neuf?* Paris/Montreal: L'Harmattan.

- CHIAVENATO, I. (1994) *Administração: teoria, processo e prática* (2ª ed.). São Paulo: Makron Books.
- CORIAT, B. (1993) *Ohno e a Escola Japonesa de Gestão de Produção - Um Ponto de Vista de Conjunto*. In HIRATA, H. (Org.) *Sobre o Modelo Japonês - Automatização, Novas Formas de Organização e de Relações de Trabalho*. São Paulo: Edusp e Aliança Cultural Brasil-Japão.
- _____ (1994) *Pensar pelo Averso - O Modelo Japonês de Trabalho e Organização*. Rio de Janeiro: Eds. Revan e UFRJ.
- DANIELLOU, F, LAVILLE, A. & TEIGER, C. (1989) Ficção e realidade do trabalho operário. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*. São Paulo, v.17, nº68, out/dez, pp7-13.
- DASSA, S. e MAILLARD, D. (1996) Exigences de qualité et nouvelles formes d'alienation. *Actes de la recherche em sciences sociales*, nº 115, dezembro, pp.27-37.
- DEETZ, S. (1992) Disciplinary power in the modern corporation. In ALVESON, M. e WILLMOTT, H. (eds.) *Critical Management Studies*. Londres: Sage.
- DEJOURS, C. (1997) *O fator humano*. Rio de Janeiro: Ed. FGV.
- _____ (2000) *A banalização da injustiça social* (3ª ed). Rio de Janeiro: FGV.
- DELEUZE, G. (1988) *Foucault*. São Paulo: Ed. Brasiliense.
- _____ (1992) Post-scriptum sobre as sociedades de controle. In *Conversações: 1972-1990*, pp.219-226. Rio de Janeiro: Ed. 34 Letras.
- DONADONE, J.C. (1995) *Reestruturação produtiva e mudanças organizacionais: a difusão de sistemas participativos na década de 1980*. Dissertação de mestrado. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos.

- DUBAR, C. (1998) A Sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. *Educação e saúde*, ano XIX, nº 64 (número especial: Competência, qualificação e trabalho), pp.87-103.
- ESTEVES, E.G. (2004) *Sócio, trabalhador, pessoa: negociações de entendimentos na construção cotidiana da autogestão de uma cooperativa industrial*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Instituto de Psicologia/Universidade de São Paulo.
- FANTASIA, R. (2001) Dictature sur le prolétariat: stratégies de répression et travail aux États-Unis. *Actes de la recherche em sciences sociales*, nº 138, junho, pp.3-18.
- FERREIRA, A.B.H. (1999) *Novo dicionário Aurélio – século XXI*. São Paulo: Nova Fronteira.
- FERRO, J. R. (1990) Aprendendo com o “ohnoísmo” (produção flexível em massa): lições para o Brasil. *Revista de administração de empresas*, vol. 30 (3), jul/set-1990, pp.57-68.
- FLEURY, A.C.C. & VARGAS, N. (Coords.) (1987) *Organização do trabalho – uma abordagem interdisciplinar*. São Paulo: Atlas.
- FLEURY, M.T. & FISCHER, R.M. (Coord.) (1983) *Processos e relações de trabalho no Brasil: movimento sindical, comissão de fábrica, gestão e participação, o modelo japonês de organização da produção no Brasil*. São Paulo: Atlas.
- FLEURY, M.T. & FISCHER, R.M. (Coord.) (1988) *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- FORRESTER, V. (1997) *O horror econômico*. São Paulo: Editora Unesp.
- FOUCAULT, M. (1979) *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal.
- _____ (1997) *Vigiar e punir*. 16ª ed. Rio de Janeiro: Vozes.
- FREYSSENET, M. (1990) Automação e qualificação da força de trabalho. In: SOARES, R.M.S.M. (org.) *Gestão da empresa, automação e competitividade: novos padrões de organização e de relações do trabalho*. Brasília: IPEA/IPLAN.

- FRIEDMANN, G. (1972) *O Trabalho em Migalhas - Especialização e Lazeres*. São Paulo: Ed. Perspectiva.
- GEERTZ, C. (1989) *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara/Koogan.
- GITAHY, L. (2000) A new paradigm of industrial organization. The diffusion of technological and managerial innovations in the Brazilian industry. *Acta Universitatis Upsalieensis*, Uppsala, pp.1-48.
- GITAHY, L. e BRESCIANI, L. P. (1998) Reestruturação produtiva e trabalho na indústria automobilística. *Textos para Discussão*. nº 24. DPCT/IG/UNICAMP, Campinas.
- GOLLAC, M. e VOLKOFF, S. (1996) Citius, Altius, Fortius. *Actes de la recherche en Sciences Sociales*, nº 114, set/1996, pp.54-67.
- GONÇALVES, J.E.L. (2000) As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de Administração de Empresas*, vol.40, nº1, p.6-19.
- GORGEU, A. e MATHIEU, R. (1996) Les ambigüités de la proximité. *Actes de la recherche en Sciences Sociales*, nº 114, set/1996, pp.44-53.
- GORZ, A. (1987) *Adeus ao proletariado: para além do socialismo*. Rio de Janeiro: Ed. Forense Universitária.
- GORZ (2005) *O imaterial: conhecimento, valor e capital*. São Paulo: Ed. Annablume.
- GRAMSCI, A. (1989) *Os intelectuais e a Organização da Cultura*. São Paulo: Civilização Brasileira.
- GRAMSCI, A. e BORDIGA, A. (1973) *Conselhos de fábrica*. São Paulo: Brasiliense.
- GUIMARÃES, E.V. (2003) *Executivos em revista - discurso de e para executivos e aspirantes a executivos*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Instituto de Psicologia/Universidade de São Paulo.

- GUIMARÃES, N. A. (2005) Tempo e espaço: antigos desafios que se atualizam em novas abordagens. In: LEITE, M.P. e GITAHY, L. (Orgs.). *Novas tramas produtivas. Uma discussão teórico-metodológica*. São Paulo: Senac, 2005, v. 3, p. 28-52.
- HAMMERSLEY, M. e ATKINSON, P. (2001) *Etnografía: métodos de investigación*. Barcelona: Paidós.
- HARRISON, B. (1994) *Lean and Mean: the changing landscape of corporate power in the age of flexibility*. N. York: Basic Books.
- HIRATA, H. (Org.) (1993) *Sobre o Modelo Japonês - Automatização, Novas Formas de Organização e de Relações de Trabalho*. São Paulo: Edusp e Aliança Cultural Brasil-Japão.
- _____ (1998) Reorganização da produção e transformações do trabalho: uma perspectiva norte/sul. In: CARVALHO NETO, A. M. E CARVALHO, R. A. A. *Sindicalismo e negociações coletivas nos anos 90*. Belo Horizonte: PUC-Minas e IRT.
- HUCZYNSKI, A. (1993) *Management gurus*. London: Routledge.
- KERGOAT, J.; BOUTET, J.; JACOT, H. e LINHART, D. (sous la direction de) (1998) *Le monde du travail*. Paris: Découverte.
- KERN, H. e SCHUMANN, M. (1988) O modelo alemão de produção na encruzilhada. *Revista Contemporaneidade e Educação*. Nº 4, Dez/98.
- LACAZ, F. A. C. (2001) O sujeito n(d)a saúde coletiva e pós-modernismo. *Ciência e Saúde Coletiva*, 6 (1), pp.233-242.
- LAMPEDUSA, G.T. (1999) *Il Gattopardo*. Roma: Feltrinelli (original de 1958).
- LINHART, D. (2000) O indivíduo no centro da modernização das empresas: um reconhecimento esperado, mas perigoso. *Trabalho e Educação*, jul/dez, nº7, pp.24-36.

- LINHART, D. e LINHART, R. (1998) L'évolution de l'organisation du travail. In KERGOAT, J. et al. (sous la direction de) *Le monde du travail*. Paris: Découverte.
- MAGGI, B. (2004) Dilemas dos novos arranjos organizacionais. Palestra apresentada no seminário *O trabalho no século XXI* em 10/11/2004. São Paulo: Departamento de Engenharia de Produção da POLI-USP.
- MARCELINO, P. R.P. (2004) *A logística da precarização*. São Paulo: Expressão Popular.
- MARX, K. (1985) *O Capital*, livro I, vol. 1. São Paulo: Difel.
- MARX, R. (1998) *Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos de competição*. São Paulo: Atlas e Fundação Vanzolini.
- MÉDA, D. (1995) *Le travail: une valeur en voie de disparition*. Paris: Aubier.
- MORICE, A. (1999) Quelques réflexions sur l'adhésion au système. *Travailler*, nº3, pp.31-54.
- MURRAY, H. (1970) *Uma introdução aos sistemas sócio-técnicos ao nível do grupo de trabalho primário*. Mimeo. Trad. Arakcy Martins Rodrigues.
- NOBREGA, C. (1999) *Em busca da empresa quântica*. São Paulo: Ediouro.
- OFFE, C. (1995) *Capitalismo desorganizado*. São Paulo: Brasiliense.
- OHNO, T. (1997) *O sistema Toyota de produção*. São Paulo: Ed. Artes Médicas.
- OLIVEIRA, E. (2004) *Toyotismo no Brasil: desencantamento da fábrica, envolvimento e resistência*. São Paulo: Ed. Expressão Popular.
- ORENGO, V.; GRAU, R. e PEIRÓ, J.M. (2002) La innovación tecnológica como proceso de cambio organizacional. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, vol.18, nº1, pp.5-38.
- PERRAUD, J.F. (1998) Pouvoir, contrôle et hiérarchies. In KERGOAT, J. et al. (sous la direction de) *Le monde du travail*. Paris: Découverte.

- PIORE, M. e SABEL, C. (1984) *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. New York: Basic Books.
- RAMOS, M.N. (2001) A pedagogia das competências e a psicologização das questões sociais. *Boletim Técnico do SENAC*, Vol.27, nº3 set-dez/2001. Disponível na Internet: <http://www.senac.br/informativo/BTS/273/boltec273c.htm> [01/01/2006].
- RIFKIN, J. (1995) *O fim do emprego*. São Paulo: Makron Books.
- ROCKWELL, E. (1986) Etnografia e a Teoria na Pesquisa Educacional. In EZPELETA, J. & ROCKWELL, E. *Pesquisa Participante* (pp.38-43). São Paulo: Cortez.
- RUSKIN, J. (1999) *Prerrafaelismo y conferencias sobre arquitectura y pintura*. Madrid: Beltrán.
- SALERNO, M. S. (1991) *Flexibilidade, organização e trabalho operatório: elementos para análise da produção na indústria*. Tese de doutorado. São Paulo: Escola Politécnica-USP.
- _____ (s/d) *Flexibilidade e organização produtiva: elementos para transformar o termo flexibilidade numa categoria analítica da produção na indústria*. Mimeo.
- _____ (2000) *Projeto organizacional em empresas integradas, autônomas e flexíveis*. São Paulo: Atlas.
- _____ (2001) A seu serviço: interrogações sobre o conceito, os modelos de produção e o trabalho em atividades de serviços. In *Relação de serviço: produção e avaliação*. São Paulo: SENAC.
- SAMPAIO, L. F. A. (1994) A temática Saber/Poder em Michel Foucault. *Cadernos de Filosofia do Instituto Sedes Sapientiae*. Ano I, nº 1.
- SANCHEZ-MAZAS (2006) Pouvoir, dependance et violence psychologique au travail. In SANCHEZ-MAZAS M., & HAROCHE, C. *La notion de Harcèlement: confusions politiques, considérations sociales et inertitudes juridiques*. Disponível na internet: http://www.mer.equipement.gouv.fr/hommes/05_medical/03_journee/2001/abstract_sanchez-mazas.pdf

- SATO, L. (1997) *Astúcia e Ambigüidade: As Condições Simbólicas para o Replanejamento Negociado do Trabalho no Chão de Fábrica*. Tese de doutorado. São Paulo: IPUSP.
- SATO, L. e SOUZA, M.P.R. (1999) Contribuyendo para desvelar la complejidad de la vida cotidiana a través de la investigación etnográfica en psicología. Mimeo, 24pp.
- SATO, L., LACAZ, F.A.C. e BERNARDO, M.H. (2004) Psychology and the workers' health movement in the state of São Paulo (Brazil). *Journal of health psychology*, vol.9 (1) pp.121-130.
- SATO, L. e BERNARDO, M.H. (2005) Saúde mental e trabalho: os problemas que persistem. *Revista Ciência & Saúde Coletiva*, vol. 10, nº4, pp. 869-878.
- SAYER, A. e WALKER, R. (1992) *La nueva economía social*. Madrid: MTSS.
- SENNETT, R. (2002) *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro/São Paulo: Record.
- SENGE, P.M. (1998) *A quinta disciplina – arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller.
- SILVER, B.J. (2005) *Forças do trabalho: movimentos de trabalhadores e globalização desde 1870*. São Paulo: Boitempo Editorial.
- SZNELWAR, L.I. e ZIDAN, L.N. (orgs.) (2000) *O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços*. São Paulo: Plêiade.
- SORJ, B. (1999) 'Produção flexível' e a renovação da sociologia do trabalho: algumas reflexões. Paper apresentado no Seminário *Os Estudos do Trabalho: Novas Problemáticas, Novas Metodologias e Novas Áreas de Pesquisa, 1999-2000*. FEA/USP, São Paulo.
- SPINK, P. (1994) Cidadania na Organização e cidadania da organização: notas para a desconstrução de 'recursos humanos'. In: SPINK, M.J.P. *A cidadania em construção: uma reflexão transdisciplinar*. São Paulo: Cortez.

- STORCH, S. (1987) Discussão da participação dos trabalhadores na empresa. In: FLEURY, M.T. e FISCHER, R.M. (org.) *Processos e relações de trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas.
- TAKAHASHI, M.A.B.C. e VILELA, R.A.G. (orgs.) (2003) *A saúde do trabalhador e saúde ambiental: cenário atual, experiências e perspectivas*. Piracicaba: PMP.
- TANSKANEN, T.; BUHANIST, P. & KOSTAMA, H. (1998) Exploring the diversity of teams. *International Journal of Production Economics*. Vol.56-57, pp.611-619.
- TAYLOR, F. (1990) *Princípios de administração científica*. 8ª ed. São Paulo: Atlas.
- TANGUY, L. (1998) De l'évaluation des postes de travail à celle des qualités des travailleurs. Définition et usages de la notion de compétences. In SUPIOT, A. (sous la direction de) *Le travail en perspective*. Paris: LGDJ.
- THOMPSON, E.P. (1998) *Costumes em comum*. São Paulo: Companhia das Letras.
- UNTERWEGER, P. (1992) Lean Production: mity and reality. Boletim da IMF Automotive Department, outubro/92.
- VALEYRE, A. (1999) Activites cognitives et autonomie dans le travail. In: CHATZIS, K.; MOUNIER, C.; VELTZ, P. e ZARIFIAN, P. (coord.) *L'autonomie das les organisations. Quoi de neuf?* Paris/Montreal: L'Harmattan.
- VELTZ, P. (1999) Introduction – L'autonomie dans les organisations: de quoi parle-ton? In: CHATZIS, K.; MOUNIER, C.; VELTZ, P. e ZARIFIAN, P. (coord.) *L'autonomie das les organisations. Quoi de neuf?*. Paris/Montreal: L'Harmattan.
- VELTZ, P. (2000) *Le nouveau monde industriel*. Paris: Gallimard. Disponível na Internet: http://www.veltz.fr/pierre_veltz/articles/pierre_veltz_article_nouveau_monde_industriel_conclusion.html [01/07/06].
- VELTZ, P. & ZARIFIAN, P. (1993) Vers de nouveaux modèles d'organisation? *Sociologie du Travail*, nº1, pp.3-24.

- VOLKOFF, S. (1993) O tempo, a saúde, a seleção: três questões relativas aos 'modelos japoneses'. In: HIRATA, H. (Org.) (1993) *Sobre o Modelo Japonês - Automatização, Novas Formas de Organização e de Relações de Trabalho*. São Paulo: Edusp/Aliança Cultural Brasil-Japão.
- WACQUANT, L.J.D. (1996) La généralisation de l'insécurité salariale en Amérique. *Actes de la recherche en Sciences Sociales*, nº 1154, dez., pp.65-79.
- WEIL, S. (1996) *A condição operaria e outros escritos sobre a opressão*. Organização de Ecléa Bosi. São Paulo: Paz e Terra.
- WISNER, A. (1987) *Por dentro do trabalho*. São Paulo: Oboré e FTD.
- WOMACK, J.; JONES, D. e ROOS, D. (1990) *The machine that changed the World*. New York: Rawson Associates.
- WOOD, S. (ed.) (1989) *Transformation of work?* London: Unwin Hyman.
- YIN, R.K. (1989) *Case study research: design and methods*. London: Sage Publications.
- ZARIFIAN, P. (1990) As novas abordagens da produtividade. In: SOARES, R.M.S. (org.) *Gestão de empresas e competitividade*. Brasília: IPEA/IPLAN.
- _____ (1996a) A gestão da e pela competência. Paper apresentado no *Seminário Internacional "Educação profissional, trabalho e competências"*. CIET, Rio de Janeiro.
- _____ (1996b) Eventos, autonomia e "enjeux" na organização industrial. Paper apresentado no *Congresso latino-americano de sociologia do trabalho*. Águas de Lindóia.
- _____ (1999) L'autonomie comme confrontation coopératrice a des enjeux. In: CHATZIS, K.; MOUNIER, C.; VELTZ, P. e ZARIFIAN, P. (coord.) *L'autonomie das les organisations. Quoi de neuf?*. Paris/Montreal: L'Harmattan.

- _____ (2003) La société sécuritaire de contrôle. *Multitudes Web*: http://multitudes.samizdat.net/article.php3?id_article=1233 [29/09/2005].
- _____ (2005a) Travail et competente: retour sur une question. In *Compétences et stratégies d'entreprise*. Paris: éditions Liaisons, Artigo disponível na Internet (site do autor): [http://perso.wanadoo.fr/ philippe.zarifian](http://perso.wanadoo.fr/philippe.zarifian) [29/09/05].
- _____ (2005b) *Des sociétés disciplinaires aux sociétés de contrôle*. Texto disponível na Internet (site do autor): [http://perso.wanadoo.fr/ philippe.zarifian](http://perso.wanadoo.fr/philippe.zarifian) [06/09/05].
- ZILBOVICIUS (1999) *Modelos para a produção, produção de modelos: gênese, lógica e difusão do modelo japonês de organização da produção*. São Paulo: FAPESP e Annablume.