

# Métodos Gerenciais e Percepção dos Trabalhadores: Análise dos Mecanismos de Controle do Trabalho

**Juliana Vieira Araújo**

Graduanda do  
Curso de Ciências  
Sociais/UNICAMP

**Palavras chave:**  
Métodos  
gerenciais,  
controle,  
percepção dos  
trabalhadores.

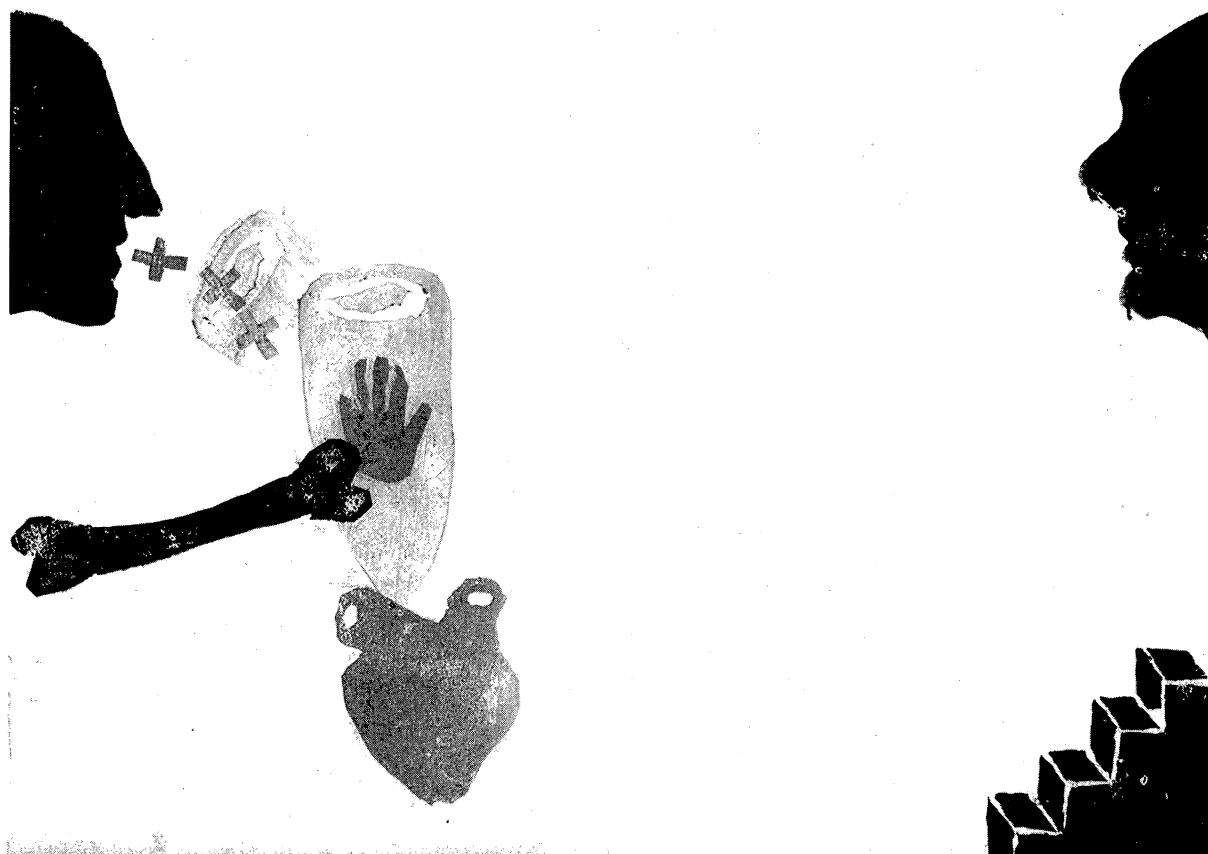
**RESUMO:** O processo de reestruturação produtiva introduz uma nova forma de controle do trabalho, voltada sobretudo para o aumento da adesão do trabalhador à ideologia gerencial. Através do estudo de caso de duas empresas do setor de eletrodomésticos de linha branca, busco analisar de que forma o trabalhador percebe esta nova realidade no âmbito fabril, principalmente com relação aos novos métodos gerenciais.<sup>1</sup>

**ABSTRACT:** The business organizational restructuring process has introduced new forms of labour control based mainly on the increase of workers' acceptance of management ideology. Through the research of two multinational companies of the household appliances sector, this paper focus on the workers' perceptions of companies' changes related to the adoption of new management methods.

## Introdução

No modelo de gestão taylorista-fordista, a figura do gerente é o principal eixo de controle do trabalho. Embora as mudanças organizacionais tenham deslocado um pouco a ênfase na chefia imediata enquanto forma de controle, a hierarquia e o poder gerencial continuam a pesar sobre o trabalhador. A postura menos autoritária dos gerentes encobre uma disciplina ainda mais rígida, dissimulada por justificativas pessoais

(a figura do cliente, ou do mercado) e princípios de conduta exigidos através dos novos métodos gerenciais. As tentativas de obter o envolvimento dos trabalhadores e o discurso voltado para a idéia de participação são os mecanismos através dos quais as empresas investem na captura da subjetividade do trabalhador. As formas de controle tornaram-se mais sutis e sofisticadas por que agora visam a internalização do controle pelo próprio trabalhador, atribuindo a ele a responsa-



<sup>1</sup> Este estudo faz parte do projeto de pesquisa integrado "Globalização, estratégias gerenciais e respostas operárias: um estudo comparativo da indústria de linha branca". Em cada empresa foram entrevistados 50 trabalhadores do chão de fábrica e de 30 a 40 representantes da chefia (encarregados, supervisores e gerentes).

bilidade sobre sua própria disciplina e a de seus colegas.

Através do estudo de caso de duas plantas do setor de linha branca, busco analisar de que forma os trabalhadores percebem esta nova realidade de no âmbito fabril. Como interpretam o discurso que integra os novos métodos gerenciais e como reagem a ele.

### Reestruturação Produtiva no Setor de Linha Branca

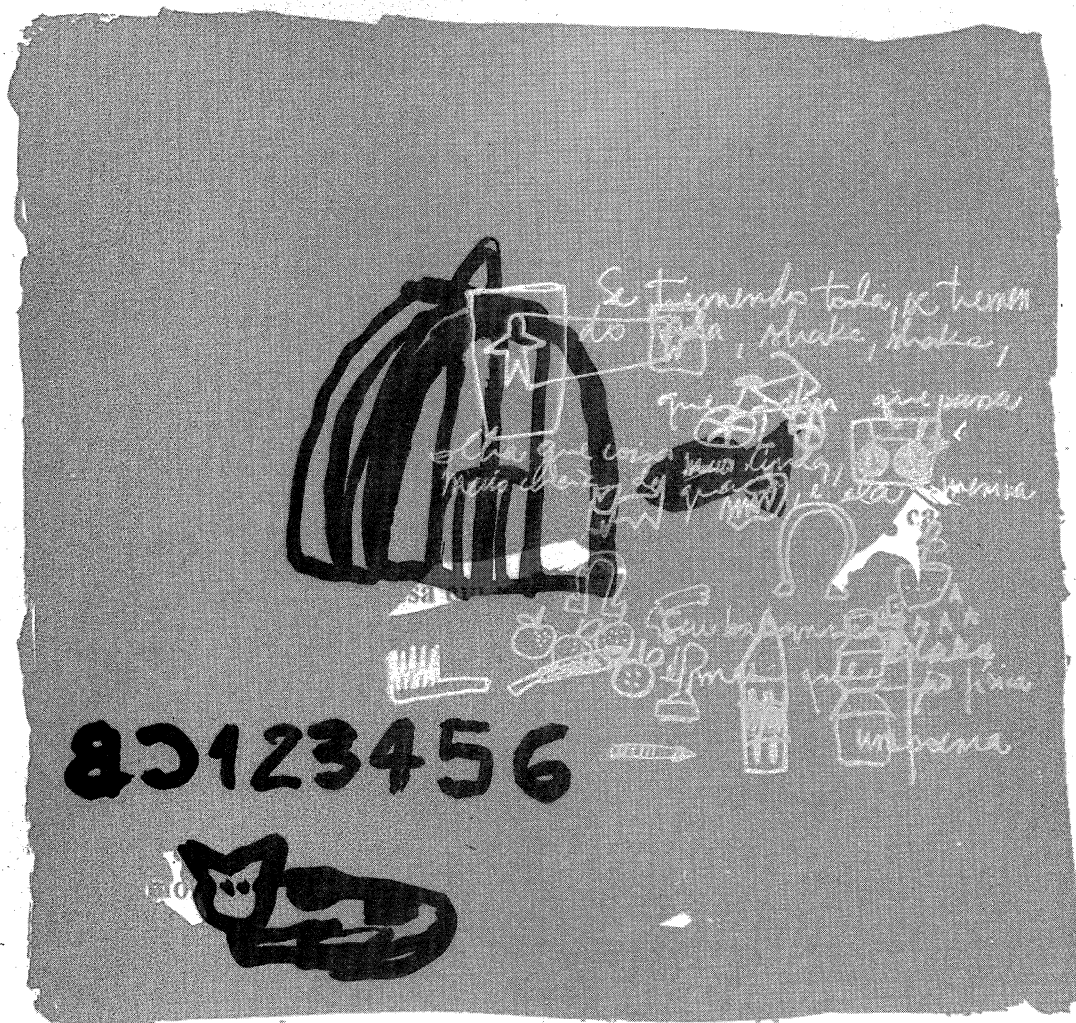
A indústria denominada de linha branca é produtora de eletrodomésticos não-portáteis, tais como refrigeradores, freezers, lavadoras, secadoras, fogões, etc. Até a década de 80, a indústria de linha branca brasileira caracterizava-se pela concentração em um número reduzido de empresas nacionais familiares. Nessa época, em acordo com as tendências gerais do país, tiveram início os primeiros passos do processo de reestruturação produtiva. Adotando um caráter defensivo, a reestruturação concentrou-se mais em investimentos restritos em máquinas e equipamentos e algumas experiências localizadas de inovações organizacionais.

A partir da segunda metade da década de 90, as empresas líderes nacionais começaram a ser adquiridas por grupos multinacionais estrangeiros. Somê-se a isso o fato de que o contexto é

marcado pela recessão e pelas medidas de abertura econômica. Nesse sentido, intensifica-se a difusão e implementação de inovações, sobretudo em função do acirramento da concorrência, provocada pela disputa do mercado interno agora com grandes grupos multinacionais. Esta disputa acirrada é especificamente marcante nos anos 1994-1996, quando houve um aumento da demanda em função da estabilização da economia.

Começam, então, a emergir novas formas de gestão e a implementação de programas mais abrangentes, em detrimento das ferramentas isoladas que caracterizaram o período anterior. Ganham destaque principalmente os Programas de Qualidade Total e as certificações com as normas ISO 9000. O departamento de RH das empresas passa a ter maior importância, já que aumenta a preocupação com as relações dentro da empresa, as políticas de recrutamento, questões relacionadas a treinamento, plano de carreira, etc. Também a organização e o planejamento da produção ligados a políticas de qualidade assumem papel de grande destaque. Essa transformação dos critérios de qualidade foi um dos catalisadores da reestruturação nessa indústria (INVERNIZZE, 2000).

Para os fins dessa análise, focalizarei as mudanças organizacionais que tiveram um profundo impacto sobre a forma de utilização da mão-de-obra. Com a maior racionalização do processo



produtivo, houve uma considerável redução do número de trabalhadores, paralelamente à introdução de diferentes formas de polivalência. Pequenas tarefas foram agregadas às funções tradicionais dos trabalhadores, tais como: limpeza da máquina e/ou do entorno de sua atividade de trabalho, controle de qualidade e de manutenção, etc. Além disso, as novas práticas de gestão adotadas passaram a centrar-se na obtenção de maior cooperação e envolvimento dos trabalhadores. Com isso difundiu-se a implementação de programas participativos (programas de sugestões e espaço para reivindicações), oferecimento de treinamentos, uma significativa diminuição no número de chefias imediatas e uma grande mudança na postura gerencial (mais próxima e mais aberta à participação do trabalhador).

### As Empresas Estudadas

Nosso estudo de caso foi feito com uma planta produtora de fogões e outra produtora de geladeiras e freezers (as quais denominaremos CookCo e FridgeCo, respectivamente), ambas estabelecidas na região de Campinas - SP.

A CookCo era uma empresa familiar tradicional até a década de 90, quando se deu início a um processo de profissionalização da gestão da empresa. Juntamente com a contratação do primeiro presidente de fora da família, teve início um processo de automação de vários setores e de realização de experiências com algumas técnicas gerenciais japonesas.

Em 1996, a empresa é comprada por uma grande multinacional do setor de eletrodomésticos e o processo de reestruturação é ainda mais aprofundado.

Antes da aquisição já tivera início um processo de enxugamento de pessoal porém, depois dela, este processo se aprofundou com a redução de pessoal da produção, terceirização de diversas atividades e também uma redução significativa de níveis hierárquicos. A partir de 1998, operou-se um "achatamento" do organograma, isto é, o tipo hierárquico tradicional deu lugar a uma mudança na divisão de responsabilidades entre os distintos níveis gerenciais, embora a coordenação entre os setores da produção ainda conte com chefes e encarregados em menor quantidade. Algumas novas tarefas foram transferidas aos trabalhadores da produção: pequenas manutenções corriqueiras, a limpeza do ambiente e das máquinas e a inspeção visual das peças. E quanto à rotatividade das tarefas ela é realizada mais no sentido de evitar os casos de LER do que de desenvolver a polivalência dos trabalhadores.

Uma nova questão adquire peso entre os investimentos da empresa: a mudança de atitude dos trabalhadores com relação à sua responsabilidade e comprometimento com a qualidade e a eliminação de desperdícios. Um dos aspectos que nos interessa ressaltar é a valorização dos programas de treinamento, claramente voltados para a mudança de atitude, com ênfase principalmente na questão da qualidade e do envolvimento com os objetivos da empresa. Esta empresa

conta com um expressivo grupo de trabalhadores com muitos anos de serviço, já acostumados com uma determinada forma de trabalho, sendo este um dos fatores que explicam a preocupação em prepará-los para as mudanças. Também encontramos o uso de pesquisas de "clima" dentro da empresa (questionários aplicados tanto entre trabalhadores do chão de fábrica quanto de escritório).

Outra característica da empresa que deve ser mencionada é o fato de que sua origem familiar tinha como implicação uma postura paternalista frente aos funcionários. Postura esta que sofreu modificações após a aquisição, embora não tenha sido abandonada de todo.

A FridgeCo é a planta mais nova de uma empresa produtora de eletrodomésticos de linha branca, cuja matriz em São Paulo tem 35 anos. Esta empresa pertenceu ao capital nacional até o início dos anos 90. Até que em 1994, ela entrou em uma joint venture com um grupo multinacional estrangeiro e, já no final desta década, foi definitivamente adquirida pelo grupo. A marca da empresa brasileira, que era bastante forte no mercado interno foi mantida, juntamente com o início da produção também da marca da empresa estrangeira.

A planta na qual foi realizado o estudo de caso começou a ser montada em 1996 e passou a produzir no ano seguinte. De início, a planta era administrada pelos mesmos administradores da planta de São Paulo e alguns engenheiros estrangeiros vieram para implantar a parte de infraestrutura. Ela já foi implantada com tecnologia moderna e elevado grau de automação do processo produtivo. Embora não possua linhas de produção robotizadas, as três linhas da fábrica são flexíveis, isto é, cada uma delas tem a mesma capacidade para produzir todos os produtos.

Esta empresa tem como característica particular o fato de que atribui uma grande importância aos critérios de recrutamento dos funcionários. Sobretudo na época do início de suas atividades, isto fica muito evidente na forma criteriosa como os primeiros funcionários foram selecionados – sendo que alguns chegaram até mesmo a serem visitados em suas casas, como uma medida de prevenção contra a contratação de trabalhadores vinculados ao movimento sindical. Atualmente, com a fábrica já estabelecida e com a base dos funcionários rigorosamente selecionada, o processo de recrutamento foi terceirizado. Ainda assim, a seleção continua criteriosa, já que antes de serem efetivados, a grande maioria dos trabalhadores passa por um período de experiência, através de contratos por tempo determinado (contratos de 3 meses, com possibilidade de serem renovados por mais 3 meses). Além disso, vale a pena ressaltar que apesar dos critérios variarem de acordo com o cargo, uma qualidade foi destacada como fundamental na contratação de qualquer funcionário: a "flexibilidade" – definida pelo gerente industrial como a capacidade de fazer coisas diferentes, aprender rápido, ter assiduidade e gostar do trabalho.

Até o ano de 2001, a gerência da empresa era toda composta por brasileiros. Mas, a partir deste período, começou um processo de reengenharia, juntamente com a chegada de estrangeiros para trabalhar na fábrica. Um pouco na contramão do que comumente ocorre nos processos de reestruturação, houve um aumento do número de gerentes na planta, aumento este relacionado com o processo de descentralização das decisões, até então concentradas na planta de São Paulo. A partir de então, a gerência brasileira foi substituída quase completamente por gerentes estrangeiros.

Quanto à questão da terceirização na FridgeCo, ela abarca algumas atividades indiretas sendo que a mais importante delas é a manutenção. Estes trabalhadores, que antes eram contratados diretamente pela empresa, foram recentemente transferidos para uma empresa que faz parte do conglomerado multinacional. A intenção da gerência é aprofundar este processo de externalização, embora eles estejam impedidos de incluir atividades da produção, neste processo, devido à convenção coletiva que impede que isso ocorra.

## Métodos Gerenciais

Métodos japoneses, tais como Kanban, Just-in-Time (interno e externo) e Kaisen, utilizados em alguns momentos no passado, foram, em grande medida, abandonados. A CookCo fez uma tentativa de uso do Kanban, mas o abandonou em função das dificuldades encontradas. Já a FridgeCo utiliza este método de forma readaptada à realidade da empresa. Embora as empresas demonstrem preocupação com a diminuição de estoques, a utilização do just-in-time também apresentou dificuldades, em razão, principalmente, da falta de coordenação com os fornecedores.

Ambas as empresas estudadas têm priorizado métodos gerenciais voltados para a questão da qualidade. Entre eles destacam-se principalmente os Programas de Qualidade Total e as Certificações ISO9000 e 14000. O Six Sigma, enquanto um método que reúne várias ferramentas de qualidade, já foi implementado na CookCo e foi bastante difundido entre os funcionários através de palestras e treinamentos. O mesmo não ocorre na FridgeCo, que reserva para o futuro a intenção de implementação deste método.

Com relação ao Trabalho em Grupo, não percebemos a utilização de células de produção ou grupos semi-autônomos em prática nas fábricas. No entanto, este termo é bastante utilizado e conhecido tanto entre gerentes como entre os trabalhadores do chão de fábrica. Entre os méto-

dos mais conhecidos figura ainda a manutenção preventiva, também amplamente reconhecida pelos trabalhadores. Sobretudo por que nas duas empresas, os funcionários do chão de fábrica passaram a incorporar pequenas atividades de inspeção e manutenção das máquinas, estando bastante familiarizados com tal prática.

Outros métodos tais como CCQ (Círculos de Controle de Qualidade), Produção Enxuta, Reengenharia e CEP (Controle Estatístico de Processo), são pouco conhecidos entre os trabalhadores, estando mais restritos ao conhecimento gerencial.

Cabe aqui mencionar um outro elemento, ligado aos métodos gerenciais, encontrado em ambas empresas: a implementação de programas de sugestões que prevêm a premiação (simbólica e/ou material) de idéias que promovam melhorias no processo de trabalho. Tais "melhorias" se referem à diminuição dos custos da produção, modificações que revertam em lucro para a empresa e modificações nas condições físicas de trabalho que preservem melhor a saúde do trabalhador (evitar casos de LER, de afastamento de trabalhadores, prevenção de acidente, etc).

Há ainda um outro fator que coincide amplamente nas duas empresas: o discurso gerencial. Ainda que as culturas gerenciais sejam bastante diferenciadas entre as duas empresas, a valorização da atuação participativa dos trabalhadores, da harmonia interna e da adesão aos objetivos da empresa é comum às falas de ambas as gerências. Exemplo disso é a fala de um dos supervisores entrevistados na FridgeCo: "eu acho que as pessoas, elas precisam ter um comprometimento maior com resultado (...). Eu acho que elas precisam ter consciência de que o trabalho singular que ela produz diariamente, não é exatamente ligado só ao departamento dela, mas com uma empresa diante de um todo".

Um aspecto do discurso gerencial tem um papel importante na disciplina fabril. Os métodos gerenciais são apresentados aos trabalhadores em termos de princípios comportamentais que devem ser incorporados ao dia-a-dia de trabalho. Sendo assim, a fim de ter mais clareza sobre a percepção dos trabalhadores frente aos novos métodos gerenciais implementados nas empresas, selecionamos aqueles que são os mais conhecidos entre os trabalhadores e fazemos uma comparação entre os significados atribuídos a eles por gerentes e trabalhadores. A tabela abaixo mostra a resposta dos trabalhadores quanto à familiaridade e a utilização dos métodos gerenciais.

Tabela 1 – Métodos mais conhecidos e utilizados pelos trabalhadores\*

	Você conhece os métodos gerenciais?		Está utilizando?	
	Sim	Não	Sim	Não
<b>CookCo</b>				
Qualidade Total	100		60,4	39,6
Trabalho em grupo	88,7	11,3	56,6	32,1
Six Sigma	84,9	15,1	32,1	52,8
Certificações	96,2	3,8	37,7	58,5
<b>FridgeCo</b>				
Qualidade Total	94,2	5,8	92,3	1,9
Trabalho em grupo	92,3	7,7	90,4	1,9
Six Sigma	11,5**	88,5	1,9	9,6
Certificações	100		98,1	1,9

\* Os números da tabela representam a porcentagem relativa às respostas do conjunto de entrevistados em cada empresa.

\*\* Embora na FridgeCo o Six Sigma não seja tão conhecido, consideramos relevante levá-lo em consideração, não só por que a empresa tem a intenção de implementá-lo, mas também por que as idéias ligadas a ele são difundidas dentro dela, mesmo ele não sendo ainda adotado. Além disso, o Six Sigma tem presença marcante na CookCo, que já o utiliza.

O conceito de qualidade total se apresenta de forma bem marcante, ligada à exigência de bastante atenção do trabalhador a fim de evitar erros e retrabalho. Um supervisor da produção da CookCo afirma que “Desde que nasce qualquer peça, seja do produto ou da área de ferramentaria até a parte final, tem que ter cada um colaborando com sua parte, com seu comprometimento. Para que na montagem final não descobramos que alguém na metade do caminho não fez o que devia fazer e muitas vezes a gente joga fora o produto por falta de atenção no caminho”. Este método também é associado à garantia de manutenção da empresa no mercado. Um encarregado da produção da FridgeCo afirma que a Qualidade Total “é super útil para nós. É ela que garante a nossa sobrevivência”. Nesses dois aspectos, a maioria das falas dos trabalhadores reproduz o discurso gerencial. Um exemplo disso é a fala de um operador da montagem da FridgeCo: “Hoje no mercado, a qualidade do produto é imprescindível – sem ela o cliente vai embora”.

Também a idéia de trabalho em grupo ganha destaque. A solidariedade que comumente existe entre colegas de trabalho, passa a ser utilizada como uma forma de garantir maior aproveitamento para a produção. Na CookCo, um gerente do setor de engenharia industrial avalia o Trabalho em Grupo da seguinte forma: “Sem isso não se faz nada, é o grande método hoje. Envolvimento e comprometimento”. Um encarregado da produção da FridgeCo diz que “Trabalho em grupo é quando é quando você vê o outro em dificuldade, você tem que ajudá-lo. Todos têm que remar para um lado só – da qualidade e produção”.

Com a idéia de trabalho em grupo, as empre-

sas passam a incentivar uma maior colaboração, cooperação, a fim de evitar conflitos e garantir um ambiente de harmonia no processo produtivo, da forma que cabe melhor a seus interesses. Ele não é usado como um método formal, com práticas definidas, mas está ligado a idéias genéricas de cooperação: ajudar ao colega sempre que este estiver em dificuldades em sua tarefa. Caso um trabalhador não esteja dando conta de sua atividade, os outros devem estar sempre dispostos a ajudá-lo, devem orientá-lo quando estiver fazendo seu trabalho errado. Também caso um termine sua tarefa antes, incentiva-se a que ajude os outros em suas atividades, para que todos possam cumprir as metas de produtividade. Esse “espírito” de trabalho em equipe se apresenta como uma forma de disciplinar o trabalhador a agir para evitar erros e desperdícios, tanto de material quanto de tempo, apelando para a autodisciplina e o controle entre eles próprios.

Nesse aspecto, principalmente, os trabalhadores mostraram-se bastante afinados com o discurso gerencial. Um operador da montagem da FridgeCo diz que trabalho em grupo é “ajudar os companheiros corrigindo seus erros, fazendo uma crítica construtiva”. Na mesma empresa, outro trabalhador da produção conta que “Eu chego mais cedo para ajudar a fechar a ficha. Eu não venho no horário em cima da hora para o colega do outro turno ter que fechar a ficha desesperado. Tem uma união entre nós. Tem uma sincronia – eu vou jantar, vem outro e fica no meu lugar. Se tiver precisando de ajuda, a gente vai buscar alguém para ajudar. Sempre a gente trabalha em grupo”.

A percepção do Six Sigma também vai em direção a um maior auto-controle por parte dos trabalhadores, no sentido de tentar realizar suas tarefas com o máximo de perfeição possível. Um operário da pré-montagem da CookCo diz que “A intenção é reduzir o máximo o erro de um produto qualquer. Diminuir mesmo as chances de acontecer isso”. Tal visão é amplamente coincidente com o que pensa a gerência, pois como afirma um supervisor da produção desta mesma empresa, o Six Sigma significa “Busca da perfeição, qualidade total, busca de erro zero”.

Finalmente, o significado das Certificações aparece relacionado à credibilidade da empresa no mercado externo e à garantia de satisfação do cliente, vale dizer, de manter-se no mercado. Também com relação a este método, as falas de trabalhadores e gerentes são amplamente coincidentes. Um supervisor de logística da FridgeCo enfatiza que a certificação ISO 9000 é “Necessária, é a única maneira de exportar”. A resposta de um operador de Injetoras plásticas da mesma empresa é um exemplo da internalização deste discurso. Para eles as Certificações servem para “manter o nível do produto bom, senão não consegue vender pra ninguém”.

## Exigência de Envolvimento e Contrapartidas

A valorização da vida profissional é um dos

fatores essenciais à incorporação do trabalho enquanto um valor. Juntamente com esta valorização emergiu com muita força, sobretudo no final da década de 70 e nos anos 80, uma exigência cada vez maior pelo reconhecimento do trabalhador dentro da fábrica, isto é, da valorização da sua presença, da sua experiência e da sua influência dentro do processo produtivo (COLBARI, 1995; MARONI, 1992). Um dos objetivos a que se prestam os novos métodos gerenciais é, justamente, lidar com esse "problema". No entanto, o estudo empírico mostrou que as empresas encontram muitas dificuldades em sustentar uma postura de valorização do trabalhador, ainda que tal idéia seja uma constante nos discursos gerenciais.

A manutenção no dia a dia de uma postura que, de fato, valorize e respeite o trabalhador está limitada pelo embate fundamental de interesses entre trabalhadores e gerência. Em última instância, o que fala mais alto aos gerentes são os objetivos de produtividade e lucratividade e não as necessidades do trabalhador.

Se por um lado o discurso gerencial apela para o reconhecimento da importância do trabalhador e de seu saber, a fim de obter seu maior envolvimento com os interesses gerenciais, por outro, os trabalhadores reforçam esta idéia enquanto ponto de apoio para suas reivindicações. Ao mesmo tempo em que aceitam as regras do jogo indicadas pela empresa, passam a formular seus próprios limites, dentro dos quais aceitam colaborar. Um trabalhador do setor de montagem da CookCo avalia que "as qualidades deveriam ser cultivadas também, tá? Às vezes a equipe faz alguma...eu já vi isso uma vez,(...) nós fizemos uma mudança lá e o gerente chamou todo mundo e falou "eu parabenoza vocês e tal", entendeu? Eu acho que isso é importante fazer...e ele (o gerente da produção) deveria fazer mais... Faz, mas deveria ser mais, tá?".

A intensificação do trabalho, as exigências de horas extras e a rígida disciplina exigidas são apresentadas como aspectos normais das atuais condições de trabalho. Encontramos entre os gerentes entrevistados falas tais como: "Hoje, temos pressão? Temos. Qual a empresa que não tem pressão? Todas elas têm"; "Também sofremos (supervisores) a pressão de termos que sempre produzir mais e sempre acabamos exigindo um pouco mais dos operadores. Então, algumas vezes entramos em atrito, mas sempre contornamos"; ou "Eu acho que a gente tem que aprender a lidar com a pressão. Acho que nem todo mundo está preparado para suportar a pressão"<sup>2</sup>. No entanto, aparece entre os trabalhadores uma expectativa de que tais exigências sejam compensadas através de contrapartidas simbólicas e materiais que correspondam aos esforços realizados. Caso as expectativas não se realizem, os trabalhadores passam a ver a gerência com outros olhos. Um operário do setor de esmaltação da CookCo afirma que "Os gerentes são arrogantes. Fazem promessas, mas na hora do vamos ver, nada".

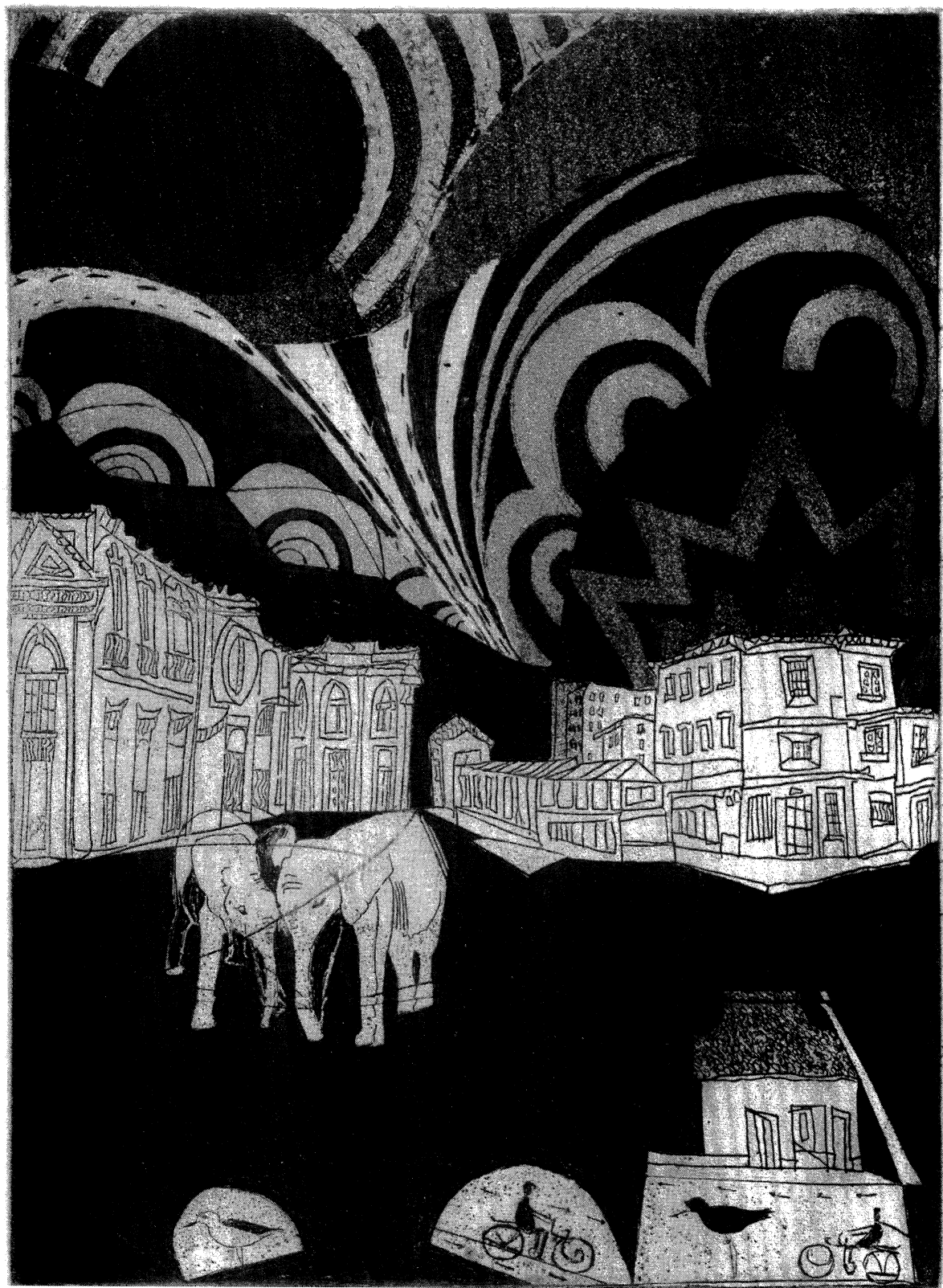
A prática das empresas estudadas apresenta uma grande assimetria entre aquilo que é exigido e o que é oferecido em troca. Embora a promessa de compensações esteja presente no discurso gerencial, na prática elas ficam aquém do que é esperado pelos operários. Esta contradição entre o discurso gerencial e a prática efetiva tem implicações importantes sobre a percepção do trabalhador.

No caso da CookCo, apesar de haver um certo grau de internalização do discurso gerencial por parte dos trabalhadores, falhas na comunicação entre eles e a gerência contribuem para a emergência de conflitos. Os trabalhadores manifestam preocupações quanto às exigências feitas pela gerência (como por exemplo, o investimento na própria qualificação), porém não recebem da empresa as contrapartidas esperadas. Em parte, isto ocorre por que a empresa se mostra incapaz de recompensar a todos os trabalhadores. Não apenas por que, em termos materiais, isto iria de encontro aos seus objetivos de redução de custos e aumento da lucratividade, mas por que não parece haver interesse nem mesmo em desenvolver contrapartidas simbólicas que assegurem o reconhecimento e o envolvimento do trabalhador.

No que diz respeito ao relacionamento mais direto entre gerentes e trabalhadores, embora as empresas incentivem uma maior aproximação e diálogo, os gerentes parecem ser os menos adaptados a essa nova situação. Enquanto os trabalhadores receberam esta inovação como algo positivo, os gerentes parecem ainda não ter encontrado a melhor forma de se utilizar dela. Percebemos pelas entrevistas com os trabalhadores, que a possibilidade de um contato mais direto e franco com a chefia tem sido utilizada por eles como um meio de interferir mais na condução do processo de trabalho. Vários dos entrevistados destacaram a possibilidade de fazer sugestões, mesmo que a decisão final fique por conta do superior hierárquico.

No entanto, quando há resistência da parte dos gerentes e encarregados em manter um canal aberto de comunicação e diálogo com os operadores da produção e em confiar na capacidade que estes têm de tomarem iniciativas e decisões com respeito ao seu trabalho, a crítica faz-se presente. Um trabalhador do setor de montagem da CookCo afirma que "Não há proximidade entre os gerentes e nós, só se aproximam quando há interesse deles. Quando eles querem algo nosso, eles se aproximam. A qualidade total, quando eles alcançaram a Iso 9000, 9002, então eles se aproximaram mais da gente. Eles dizem para a gente se aproximar mais, mas eles mesmos não se aproximam de nós. Nós temos acesso à questões que vão nos afetar porque tem o sindicato que nos informa". Um operador especializado da FridgeCo reclama que "(o supervisor) quando chega de manhã não dá, primeiramente, um bom dia pra gente, não pega na nossa mão... Chega logo falando o que tem que fazer, pressionando que tem que fazer logo, porque não fez aquilo... Mandando, vamos trabalhar, trabalhar... Como se

<sup>2</sup> As falas citadas correspondem, respectivamente, ao gerente de qualidade da FridgeCo, ao supervisor de produção desta mesma empresa e a um gerente da produção da CookCo.



fosse uma escravidão"

De uma forma geral, os trabalhadores apresentam uma visão positiva em relação às duas empresas, o que contribui para que a gerência obtenha deles um certo consentimento e um certo grau de internalização das regras e do autocontrole. Dois fatores parecem relevantes: a mudança nas relações com a chefia (diminuição da hierarquia e da burocracia amplamente reconhecida entre os entrevistados) e a condição econômica do país. Creio que neste ponto, o que favorece o controle gerencial sobre os trabalha-

dores são as contrapartidas oferecidas: benefícios e salário, que são considerados por estes últimos as melhores coisas da empresa. Muitos operários explicam sua satisfação por compararem a sua situação na empresa com as condições gerais do mercado de trabalho brasileiro (terceirização, trabalho sem registro, baixos salários, alto nível de desemprego, alta competitividade mediada pela exigência de qualificação, etc). Também a instabilidade no emprego, amplamente reconhecida, contribui como forma de disciplina-mento, pois induz os trabalhadores a aceitarem

mais facilmente o que lhes impõe a gerência.

Um outro elemento fortemente disciplinador presente na empresa também diz respeito à inibição dos questionamentos, porém num outro sentido. A implementação de um programa de sugestões cujo aproveitamento está exclusivamente centrado nas necessidades da empresa, ao invés de se tornar um canal em proveito do trabalhador, volta-se contra ele. Em primeiro lugar, o programa de sugestões individualiza a relação do trabalhador com a empresa. Esta relação individualizada incentiva o trabalhador, não a discutir coletivamente as propostas de melhorias no trabalho, mas a guardá-las para si enquanto espera uma resposta da gerência. Além disso, ele se coloca sozinho diante da empresa, que detém total poder de decisão quanto aos tipos de sugestões que serão consideradas e os critérios de aprovação e implementação. Apesar de reconhecerem as limitações do Programa de Sugestões, os trabalhadores não demonstram preocupação em propor um sistema alternativo de sugestões, que conte com idéias voltadas para os interesses dos próprios trabalhadores, em detrimento do exclusivo interesse da empresa. A FridgeCo, preocupada em estar a par das insatisfações dos trabalhadores e de conflitos passíveis de virem à tona, antecipou-se a uma ação dos trabalhadores e planeja um novo programa voltado para o estabelecimento de um diálogo direto dos operários com a direção. Tal programa pretende evitar qualquer possibilidade de confronto dos trabalhadores com a empresa, abrindo espaço para negociações internas e diretas com eles. Esta atitude demonstra que a política de afastamento do sindicato não foi de todo abandonada. A empresa continua voltando seus esforços para a exclusão do sindicato, o que teria como conseqüência o enfraquecimento da força de negociação dos trabalhadores.

## Conclusão

Encontramos, portanto, dois movimentos no sentido de obtenção do controle sobre o trabalhador: um negativo, no sentido de impor barreiras ao surgimento de conflitos e questionamentos coletivos, e outro positivo, no sentido de tentar investir o trabalhador de uma nova forma de pensar e agir, levando-o a atuar da forma que convém à empresa. Diante disso, o trabalhador se vê numa condição bastante crítica. As pressões sobre ele são fortes e as investidas gerenciais muitas vezes obscurecem sua própria percepção da situação.

Na pesquisa nas duas empresas, notamos os esforços gerenciais em conquistar cada vez mais a adesão do trabalhador aos seus ideais. Através de treinamentos, programas de participação, mudanças na atitude gerencial, contrapartidas materiais e simbólicas, as chefias vão tecendo uma forma bastante sutil de disciplinamento. Vão inserindo o trabalhador dentro de uma lógica de participação, na qual, segundo a gerência, ambos têm a ganhar. Porém, os mecanismos de controle e convencimento implementados pelas empresas

não são totalmente bem sucedidos, não apenas por que estão sujeitos a conseqüências não previstas, como resta sempre um espaço de conflito e resistência por parte dos trabalhadores.

Desta forma, a busca da adesão e da cooperação do trabalhador não se dá sem inconvenientes. O inconveniente é que o trabalhador não atende passivamente aos intuitos da empresa. A intenção de remodelar-lhes o comportamento bate de frente com o próprio trabalhador enquanto sujeito ativo dentro do processo produtivo. Quando o novo discurso gerencial entra em cena, ele tem que dialogar com a vivência do trabalhador. Neste diálogo, as novas proposições são postas à prova e se tornam objeto de disputa dentro da empresa. A demanda empresarial por cooperação do trabalhador exige da empresa contrapartidas que, por sua vez, são reivindicadas pelo trabalhador enquanto condição de adaptação. É claro que no atual contexto socioeconômico, as condições de negociação das mudanças é bem menos favorável aos trabalhadores, porém é preciso reconhecer que a atuação deles é fundamental na implementação e conformação das mudanças.

Como pudemos perceber através das falas dos trabalhadores, a crítica continua presente no dia-a-dia das empresas. Os trabalhadores do chão de fábrica não deixaram de questionar e resistir ao que vai contra seus valores e bem estar. No caso da CookCo, percebemos que eles dão grande importância ao investimento em sua própria capacitação, em sintonia com as expectativas gerenciais. No entanto, a empresa não se mostra capaz de aproveitar as novas habilidades destes trabalhadores, pois é incapaz de absorver todos os trabalhadores que estão investindo em novos conhecimentos. A empresa exige flexibilidade e adaptação por parte dos trabalhadores, mas ela mesma é incapaz de atingir estes ideais e por isso mesmo desperdiça enorme "capital humano". A falta de perspectiva de carreira é uma das principais reclamações entre os trabalhadores da CookCo.

A singularidade da FridgeCo está em que, pelo que tudo indica, os questionamentos mais fortes giram em torno da ausência de contrapartidas simbólicas. A falta de consideração dos gerentes com os trabalhadores, o descaso com sua opinião a respeito das mudanças implementadas, o excesso de pressão e o pouco reconhecimento dado a eles formam um conjunto de elementos que atentam contra a dignidade do trabalhador do chão de fábrica. Esta condição acaba atuando no sentido de fortalecer a identidade do trabalhador enquanto coletivo. Em função deste tratamento que lhe é dado é que ele se percebe fazendo parte de um grupo maior, é que ele se constitui enquanto "nós, trabalhadores" em oposição ao "eles", representantes da empresa.

Também nos dois casos vimos o quanto o contexto econômico e social do país interfere na percepção e atitude do trabalhador dentro da empresa. As atuais circunstâncias os colocam numa condição fragilizada, o que favorece a disciplina e a aceitação das condições impostas. Sobre tudo



por que as exigências e métodos gerenciais são associados à garantia de permanência da empresa no mercado e, conseqüentemente, de preservação de seus empregos.

Assim, retomando a noção de experiência de Thompson, utilizada por Leite (1994), pudemos perceber que as práticas dos trabalhadores são amplamente determinadas pela experiência vivida dentro dela. O choque entre representações e realidade vai moldando a percepção e a própria identidade dos trabalhadores.

Assim, um fator que vem favorecendo o reconhecimento da comunhão de interesses entre os trabalhadores, em detrimento das estratégias de individualização utilizadas pela empresa, é a própria postura gerencial em flagrante contradição com seu discurso. Esta circunstância específica tráz à tona "a divergência de interesses em relação ao patronato" (LEITE, 1994: 30).

O discurso gerencial traz consigo a promessa de contrapartidas simbólicas e materiais que nem sempre é capaz de garantir na prática. A prometida participação, autonomia e aumento das responsabilidades do trabalhador não têm se

concretizado, assim como há poucas perspectivas de aumento salarial e ascensão profissional. Em conseqüência disso, os trabalhadores sentem-se pouco reconhecidos em seus esforços de adaptação às novas exigências e práticas gerenciais.

O que podemos concluir com relação aos trabalhadores das duas empresas é que eles tomaram para si as promessas do atual discurso gerencial e agora exigem coerência por parte da gerência. A percepção dos trabalhadores revelou-se bastante crítica com relação às falhas dos seus superiores ao não assegurar de fato a participação e a adesão que eles insistem tanto em exigir. Diante desta contradição, os trabalhadores invertem a exigência de adesão e passam a definir a participação e envolvimento a seu próprio modo, através da reivindicação de reconhecimento, respeito, poder de decisão e autonomia. Sendo assim, parece-me que estes são, nas duas empresas, um dos principais fatores de disputa sobre o controle no trabalho, ou seja, o reconhecimento subjetivo e objetivo da importância do trabalhador no processo produtivo.

## BIBLIOGRAFIA

- BRAVERMAN, Harry. (1987), *Trabalho e Capital Monopolista (A degradação do trabalho no século XX)*, Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora.
- CASTRO, N. Araújo e GUIMARÃES, A. S. Alfredo. (1991), "Além de Braverman, depois de Burawoy: vertentes analíticas na sociologia do trabalho" in *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 17.
- COLBARI, Antônia L.. (1995), *Ética do Trabalho*, São Paulo, Editora Letras & Letras/ Ed. Da FCAA/UFES.
- INVERNIZZE, Noela. (2000), *Novos rumos do trabalho. Mudanças nas formas de controle e qualificação da força de trabalho brasileira*. Tese de Doutorado. Unicamp, datilo.
- LEITE, Márcia de Paula. (1994), *O Futuro do Trabalho (Novas tecnologias e subjetividade operaria)*, São Paulo, Editora Pagina Aberta.
- MARONI, Amnérís. (1982), *A Estratégia da Recusa (análise das greves de maio/78)*, São Paulo, Editora Brasiliense.
- RAMALHO, José Ricardo. (1991), "Controle, conflito e consentimento na teoria do processo de trabalho: um balanço do debate". *BIB*, 32, 2:31-48.