

O MUNDO DO TRABALHO E NOVAS EXIGÊNCIAS NO PLANO COMPORTAMENTAL: O “SABER RELACIONAL” EM QUESTÃO¹

Rosângela Maria de Almeida Camarano Leal²

RESUMO

Este artigo apresenta resultados de uma pesquisa realizada no setor automotivo, onde foram identificados e analisados novos comportamentos e atitudes solicitados aos trabalhadores, após a adoção de novas tecnologias; assim, passou-se a exigir novas competências dos trabalhadores, não somente técnicas, mas fazendo referência a um “saber relacional” que se traduz pela capacidade de participar, trabalhar em grupo, respeitar, colocar-se no lugar do outro e ser flexível. O estudo baseou-se na análise do cotidiano dos trabalhadores, em situação real de trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: Saber Relacional, Qualificação.

ABSTRACT

This article analyses the results of a research carried out in the automotive sector, where new behaviours and attitudes request from the workers were identified and assessed after new technologies were adopted, which demanded not only new technical skills, but also others related to a “relation knowledge”. This meant the ability to participate and work as a team, respect and place oneself in the other’s position, besides being flexible. The analysis was based on a daily follow-up of the workers real working situations.

KEYWORDS: Relation Knowledge, Qualification.

¹ Este artigo é uma síntese dos resultados obtidos na dissertação *Novas tecnologias no setor automotivo: o “saber relacional” em questão*, orientada pela Profa. Dra. Maria Elizabeth Antunes Lima e defendida em 09/03/2001, no curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFMG.

² Mestre em Engenharia de Produção – UFMG – e Professora do Departamento das Psicologias – Universidade Federal de São João del-Rei

INTRODUÇÃO

As inovações tecnológicas associadas a novas formas de organização e gestão da produção, adotadas no contexto de mundialização da economia, têm provocado impactos no mundo do trabalho que se manifestam através de algumas tendências gerais nos diferentes países industrializados assim identificadas por Lima, M. E. (1997):

- reestruturação de alguns setores produtivos, buscando flexibilizar a produção, com a incorporação de procedimentos como o *just in time*, *kanban* e outros que possibilitem a redução das porosidades existentes no processo de trabalho e os estoques intermediários;
- adoção de novas estratégias de gestão inspiradas no “modelo japonês”;
- terceirização, através da vinculação de grandes empresas a outras, sendo que as primeiras centralizam suas atividades apenas nos processos mais diretamente ligados ao produto final, externalizando as atividades e os serviços considerados menos essenciais;
- aumento da produtividade e dos lucros das empresas, mas sem o correspondente aumento do número de empregos;
- adoção de novas tecnologias: microeletrônica, informática e robótica como estratégia de aumento de produtividade e garantia de altas taxas de acumulação;
- alterações no sentido do trabalho formal, com o surgimento do trabalho doméstico, temporário, subcontrato etc.;
- aumento do desemprego e de políticas agressivas por parte das empresas, onde o corte de pessoal é percebido como forma de aumentar a eficiência e a competitividade;
- dualismo social crescente, onde, de um lado, encontra-se uma minoria de pessoas com empregos estáveis, qualificados e bem remunerados e, de outro, uma grande maioria com empregos desqualificados, mal remunerados e precários;
- redução do poder dos sindicatos e, conseqüentemente, retrocesso nas conquistas sociais e trabalhistas (p.2-3).

Nesse contexto, novas exigências de qualificação dos trabalhadores estariam sendo colocadas visando uma melhor flexibilidade da produção industrial, assim como o atendimento dos novos padrões de qualidade, produtividade e competitividade impostas aos países industrializados.

As empresas passariam a ser mais dependentes da força de trabalho, necessitando mais de sua inteligência, mas também de sua capacidade de

iniciativa, de comunicação e de cooperação, uma vez que as pessoas que vão trabalhar em grupo terão que interagir, tomar decisões, participar de deliberações coletivas. Segundo Leite (1996),

trata-se não apenas de atitudes e comportamentos considerados necessários tanto para operar novos equipamentos/sistemas, como para se adaptar a novas formas de organização do trabalho (...) Diferentemente do operário padrão, a quem se pedia que “vestisse a camisa da empresa” parece tornar-se mais importante a capacidade de “pensar com a cabeça da empresa” (p. 162).

Atualmente, o conteúdo dessas novas exigências tem sido objeto de amplo debate. No escopo deste artigo, não pretendemos discutir as novas exigências de saber técnico, e sim aquilo que está sendo exigido dos trabalhadores no plano comportamental, uma vez que a qualificação técnica foi bastante discutida, inclusive a visão de que a modernização estaria criando, de um lado, trabalhadores desqualificados e, de outro, uma minoria de trabalhadores qualificados.³ No que diz respeito às novas exigências no campo das atitudes e dos comportamentos, as discussões são bem escassas, embora exista um movimento que tenda a caracterizar um novo tipo de qualificação onde o domínio do ofício tende a ser relegado a um “segundo plano”, ganhando relevância a dimensão do “saber-ser”. Assim, para Machado (1996),

a noção de qualificação apoiada entre saber, responsabilidade, carreira, salário, estaria se arrefecendo em favor da noção de competência, sustentada por outros valores qualitativos como colaboração, engajamento e mobilidade, fortemente apelativos da estrutura subjetiva do ser-de-trabalho (p. 22).

Um aspecto importante a ressaltar é que o setor automotivo tem assumido uma posição de destaque na implementação de inovações técnicas, organizacionais e produtivas. A reorganização do processo produtivo, nesse setor, principalmente a partir dos anos 80, com a adoção de procedimentos da produção “enxuta”, fez com que essas inovações adquirissem um caráter revolucionário⁴, uma vez que, até pouco tempo, prevaleciam processos de produção e de gestão dos trabalhadores do tipo taylorista-fordista, baseados

³ É claro que não se pode esquecer a polêmica sobre a existência de uma qualificação maior do ponto de vista técnico.

⁴ Segundo Moraes Neto (1986), “o revolucionamento resultante da aplicação da microeletrônica nos processos industriais é de caráter parcial, com efeitos concentrados na indústria metal-mecânica” (p. 35). Para ele, o avanço do grau de automação já se fazia presente em outros ramos industriais, como na indústria têxtil e na indústria de fluxo contínuo, antes da introdução da automação de base microeletrônica.

na padronização do trabalho, nas medidas de tempo e movimentos e, sobretudo, na habilidade manual do trabalhador.

Com as inovações, a empresa passou a utilizar novas técnicas e instrumentos visando à elevação do padrão de qualidade, a fim de poder ajustar-se aos novos padrões de competitividade e, em consequência disto, demandando a mobilização, a implicação e o comprometimento dos trabalhadores.

Para adequar-se ao novo sistema de trabalho, fundado no comprometimento e no envolvimento dos trabalhadores, a empresa, além de alterações no processo produtivo com a introdução das células de produção e a valorização do trabalho em grupo, implementou programas destinados a estimular a participação dos trabalhadores, aliados às novas políticas de benefícios e de treinamento de pessoal.

A expressão “saber relacional” nos ocorreu após realizarmos observações e entrevistas na empresa, por considerarmos que ela é a mais adequada para traduzir as atuais exigências colocadas para os trabalhadores impondo mudanças nas formas de relacionamento entre colegas e entre subordinados e chefias.

Assim, podemos considerar que na montadora estudada realmente existe uma exigência de um novo “saber relacional” e que este é importante para a fabricação de um carro que atenda às especificações atuais impostas pelo setor. Vimos que este “saber relacional” refere-se aos seguintes atributos: 1) “capacidade de participar”, 2) “capacidade para trabalhar em grupo”, 3) “capacidade de colocar-se no lugar do outro”, 4) “saber respeitar os outros” e 5) “ser flexível”, estando intimamente associado às novas necessidades impostas pelo sistema produtivo.

OS NOVOS COMPORTAMENTOS E ATITUDES EXIGIDOS

“Capacidade de participar”

A partir dos princípios da qualidade total, a empresa criou, além das ferramentas e técnicas de controle de qualidade, programas participativos destinados, segundo um supervisor entrevistado da empresa estudada, “a

estimular o pessoal a dar sugestões, a falarem, a opinarem mais, pois quem faz é quem controla”⁵.

Na análise de Bruno (1996), essas técnicas participativas, além da grande carga simbólica, têm uma dupla função:

Constituir em canais formais de apropriação da capacidade de raciocínio dos trabalhadores e a de controlar e disciplinar sua estrutura psíquica, já que a responsabilidade, envolvimento, interesse pelo trabalho e capacidade de inovar são hoje importantes fatores de produção (p. 96).

Alguns trabalhadores vêm como positiva a implementação dos programas participativos na empresa, na medida em que têm a oportunidade de propor soluções que possam agilizar e melhorar o seu trabalho e, ainda, a oportunidade de estabelecer um melhor relacionamento com as chefias, como pode-se verificar nos seguintes depoimentos:

Eu vejo que agora a gente tem oportunidade de dar sugestões para melhorar o trabalho da gente. Tá certo que quem decide é a empresa, mas o que eles aceitam e implantam facilita muito para gente (chão de fábrica).

Antes a gente não falava nada, a gente não participava. A gente nem sabia quando um carro iria ser lançado. Agora, seis meses antes é divulgado, a gente é informado (chão de fábrica).

No entanto, para outros, essa participação é imposta, controlada e direcionada para as necessidades da empresa, sem nenhuma afinidade com os interesses específicos dos trabalhadores:

A coisa funciona assim: todos podem participar, mas do meu jeito. Eu, direção, quero assim. Eles falam que não existe mais barreiras, esses preconceitos, você pode entrar e falar dos seus problemas. No entanto, você pode falar de tudo que possa ajudar a produção não parar, mas, por exemplo, sobre salário, saúde, não se toca no assunto (chão de fábrica).

Eles falam que é para a gente falar abertamente sobre a chefia, a empresa, só que isso é muito complicado. O que acho é que quando se falou em fábrica racionalizada, falou-se numa fábrica mais inteligente, mais humana, mais preocupada com as pessoas. Mas a fachada verdadeira, para quem está lidando aqui dentro, é outra, é muito controle, é redução de custos, lucratividade, automação (técnico).

⁵ Os entrevistados foram divididos em três categorias: técnico, supervisor/líder e operário, aqui denominado “chão de fábrica”.

Rosângela Maria de Almeida Camarano Leal

Esta troca de informações é perigosa, porque, apesar de parecer uma coisa muito democrática, a estrutura permanece a mesma. O chefe continua a mandar, e se a gente fizer alguma crítica pode ficar marcado (chão de fábrica).

Esses depoimentos colocam em evidência, principalmente, que as relações de poder que subjazem à divisão técnica do trabalho permanecem as mesmas, apesar da introdução de programas de participação dos trabalhadores. E não poderia ser diferente, uma vez que a lógica que ainda prevalece é a do atendimento das necessidades do capital. Um outro depoimento ilustra bem a consciência que alguns possuem dos objetivos das mudanças implementadas na empresa:

Essas mudanças nas diretrizes da empresa são muito mais em função das necessidades da empresa do que uma preocupação com o homem, com as suas necessidades individuais. Se você analisar o planeta hoje, o sistema capitalista, o que ele quer é produção, é isso que interessa, a qualidade é uma retórica. Ele precisa de lucro. Isso é seu objetivo principal (técnico).

Um trabalhador nos fala de sua experiência negativa em um dos programas implementados na empresa: o “Programa café”:

Quando eu entrei aqui me chamaram para falar do setor, me perguntaram sobre as minhas dificuldades. Aí, eu falei que eu tive um problema com meu chefe, porque ele não me deixou ir ao banheiro, mandou eu que aguardasse, só que eu precisava ir e não dava para esperar e ele gritou comigo. Depois, o gerente chamou o chefe lá e não sei o que falaram com ele, só sei que ficou uma fera comigo (chão de fábrica).

A criação de um outro programa revela uma forma de cooptação das idéias, da inteligência e do saber fazer do trabalhador. Ele é estimulado a dar sugestões de melhorias no processo produtivo. Se for aprovada, a proposta é implementada. Como nos disse um entrevistado, *“as idéias que são aprovadas são aquelas que a empresa vai poder reduzir custos”*.

A esse respeito, um entrevistado faz o seguinte comentário:

O que estão querendo é que a gente dê sugestões para resolver os problemas porque eles sabem que a gente que está aqui dentro é quem sabe, é a gente que tem experiência. Eles querem é utilizar do que sabemos fazer sem nenhuma contrapartida para os trabalhadores, como, por exemplo: melhoria das condições de trabalho (chão de fábrica).

Na prática, são os saberes tácitos dos trabalhadores que garantem a dinamização do processo produtivo: *“se produzirmos um carro de acordo com a ISO, o carro sai cheio de defeito. Projeto não monta carro (técnico).*

No entanto, para as chefias, a qualidade é assegurada pela obediência e cumprimento rigoroso às normas e às orientações (Assis, 2000). Isso se revela no seguinte depoimento:

A gente descreveu operação por operação do que fazíamos na prática e isso foi normatizado. Agora, o operário tem que fazer tudo conforme a especificação e a gente tem que cuidar para que tudo saia dentro da norma. Hoje, se a máquina apresenta um problema, a gente tem que chamar o técnico que fica na linha, e se ele mandar a gente, por exemplo, colocar um parafuso, a gente só aceita se estiver por escrito, porque, senão, quando chega o pessoal da auditoria, eles vão querer saber se está tudo dentro das normas. (técnico).

Como bem nos lembra F. P. Lima (1996),

Não é a uniformidade que garante ou permite melhorar a produção. Para que isso aconteça é preciso sempre que os trabalhadores desobedeçam, recriem e criem em permanência suas próprias regras e padrões. Nesse sentido (se ainda podemos falar em “padrões”), a racionalidade própria ao trabalho vivo é contraditória com o formalismo clarividente e reducionista da padronização. A lógica do trabalho é sobretudo uma “lógica prática”, contextualizada, sempre mais complexa (e rica) do que os simplismos que as regras e padrões deixam entrever (p. 121).

Segundo um técnico, “*por mais que eles queiram registrar tudo que a gente faz, não conseguem*”. Fica evidenciado que as normas formais são insuficientes para dar conta dos imprevistos, das variabilidades presentes na situação concreta de trabalho.

Dessa forma, segundo Santos (1997), as estratégias utilizadas e os meios empregados pela empresa para formalizar o saber presente no trabalho não alcançam resultados definitivos. Uma vez que,

Muito do patrimônio tecnológico, das soluções necessárias à resolução de problemas na produção continuam “na cabeça” de cada trabalhador. As ordens de serviço, as normas técnicas, os arquivos técnicos e, hoje em dia, os equipamentos e instalações, não conseguem armazenar senão um número de informações, importante, é verdade, mas não a totalidade do saber presente ou demandado pela situação real de trabalho” (p. 21).

Ao perguntarmos a um supervisor como ele avaliava as participações nos programas implementadas pela empresa, ele disse:

A desconfiança é natural, pois os caras não estavam acostumados a participarem, estavam acostumados a serem mandados. Agora a realidade mudou. É preciso buscar novos conhecimentos, envolver-se mais com os problemas da empresa. Antes, pedia-se para eles não falarem, somente

produzir, agora, eles podem falar. É natural que eles reajam, com o tempo eles vão se adaptando às mudanças.

“Capacidade de trabalhar em grupo”

A capacidade de trabalhar em grupo é, na prática, o que permite a viabilização da organização do processo produtivo em células de produção. Isto porque o trabalho em célula exige colaboração, envolvimento e comunicação, para que a produção aconteça no tempo previsto, com a qualidade esperada. Conforme um líder de equipe, *“não existe mais trabalho isolado. É preciso ter espírito de grupo, cooperação, comunicação, todo mundo é responsável pelo trabalho do outro”*. Para Sennett (1999),

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, o trabalho em equipe enfatiza a adaptabilidade às circunstâncias. O trabalho em equipe é a ética de trabalho que serve a uma economia política flexível (p. 118).

São a ação e a cooperação coletivas que possibilitam respostas instantâneas e intervenções rápidas no processo produtivo, uma vez que os problemas de qualidade nunca acontecem simultaneamente, eles não têm uma sincronia, pois dependem, por exemplo, das variabilidades na matéria prima, do equipamento, dos problemas de fornecimento. Além disso, a produção não pára e, também, segundo um dos entrevistados, *“a produção just-in-time é sempre um risco, porque o transporte é por trânsito. De vez em quando, tem greve de caminhoneiro, greve de taxista, ele parou no meio do caminho, o caminhão não passa”* (técnico).

Como bem analisa F. P. Lima (1998), a produção enxuta é "extremamente susceptível a toda uma série de incidentes, os quais devem ser prontamente respondidos pelos trabalhadores para evitar a ruptura do fluxo, que não pode mais contar com os providenciais estoques tampões, expurgados pela política do estoque-zero" (p.17).

Nesse sentido, a criação na empresa de um “time tecnológico” foi um dos pontos positivos, na avaliação de alguns entrevistados, nas mudanças introduzidas na empresa e revela uma diferença em relação ao sistema anterior. Um “time tecnológico” é composto por um grupo de diferentes profissionais que atuam para dar respostas e fazer intervenções rápidas para solucionar os problemas que vão acontecendo no decorrer do processo produtivo e que podem comprometer a qualidade do produto. Conforme um entrevistado:

Antes, tinha muita burocracia para resolver os problemas, agora, a gente trabalha em grupo, tem mais apoio. Antes, não tinha um tecnólogo aqui com a gente, para dar suporte, era muita burocracia. A gente, para resolver um problema, tinha que mandar uma CI [comunicação interna] para o chefe. Depois o chefe mandava para o chefe dele e assim sucessivamente, tinha vezes que demorava quase 20 dias para resolver um problema, agora não pode esperar (técnico).

No entanto, é possível verificar que, se, por um lado, o trabalho em “time” melhora o fluxo de decisões e agiliza a resolução dos problemas, por outro, o controle torna-se mais rígido. Isso ocorre porque, para atingir-se a meta de qualidade total, é necessário que a intervenção ocorra de imediato. Antes, quando acontecia de uma peça passar com defeito, este só era detectado após alguns dias. Agora, com as atuais técnicas de autocontrole, como, por exemplo o Controle Estatístico de Processos (CEP), é possível identificar o erro imediatamente e até o responsável pelo erro.

Além do autocontrole, uma outra forma de controle que se mostra eficiente e indica a introjeção por parte dos integrantes do “time” da nova “filosofia” de trabalho é o controle dos pares. Assim, segundo um operador, *“não precisa mais daquela figura do chefe de chicote na mão mandando os caras fazerem direito. Agora todo mundo tem um chicote na mão e todo mundo cobra do outro resultados”*. Dessa forma, os próprios pares cuidam para que nenhum colega *“saia da linha”* ou *“fique querendo prejudicar”* o outro e atrapalhar o andamento da célula. Como nos disse um entrevistado:

Às vezes acontece de um colega sair da linha, fica querendo segurar alguma informação, ou não quer ajudar um outro colega, porque teve algum problema com ele, assim, uma inimizade. Isto não pode acontecer. Todo mundo precisa ajudar todo mundo. É preciso mostrar para ele que se aparecer um problema no final não é só ele que é responsável, mas todo o time. Por exemplo, se der problema lá com a pinça, e a pessoa não está conseguindo resolver, a gente tem que tentar ajudar a resolver o problema. Todos precisam colaborar (chão de fábrica).

A respeito do controle dos pares, Ouchi (*apud* M. E. Lima, 1996) comenta que *“... o fato de pertencer a um grupo influencia mais nosso comportamento do que todos os controles hierárquicos, os salários ou a promoção”* (p. 26).

No entanto, o controle dos pares não implica maior exercício do poder por parte dos subordinados. Na verdade, o poder ainda está, em grande medida, personalizado na figura do chefe, sendo ele quem administra os recursos humanos, materiais e financeiros. Isso ficava evidente nas reuniões

do grupo, onde foi possível observar que o líder de “time” é a autoridade máxima na hierarquia e impõe prazos e metas.

Eu falo que, com estas mudanças na empresa, o controle, isto piorou. A gente é mais vigiado. É o equipamento, é as auditorias, é os colegas. Eles têm mais instrumentos para controlar a gente do que antigamente, além do chefe, é claro (chão de fábrica).

Na verdade, o poder do chefe não mudou nada. Só que o chefe ficou decorado, cada dia tem um adorno diferente. Ele foi maquiado. Ele fala que você tem autonomia para fazer o trabalho, mas do outro lado é cobrança (chão de fábrica).

Dessa forma, como o poder hierárquico manteve-se intacto, só podemos falar de uma autonomia limitada e controlada. Ela é restrita a intervenções que permitam que o processo produtivo não seja interrompido, como salienta um técnico: *“a gente tem capacidade para produzir uma série de coisas, tomar decisões, mas a gente está subordinado à hierarquia. Se ela aprovar, a gente faz, se não, a gente não faz”*. Segundo um outro entrevistado: *“se você propõe uma solução e ela dá certo, tudo bem. Mas, se der errado, o líder cobra de você”* (técnico). O paradoxo do modelo de gestão adotado pela montadora estudada é que, ao mesmo tempo em que se fala em autonomia e iniciativa, na prática, no interior da empresa, permanecem o autoritarismo e um controle acirrado sobre a força de trabalho, o que vai na direção contrária àquela ditada pelas novas políticas que preconizam uma forma de controle mais sutil.⁶

⁶ De acordo com Lima (1996), “o controle é o elemento central dessas novas políticas, representando o aspecto que as diferencia, fundamentalmente, das políticas tradicionais. Ele é exercido, especialmente, através dos seguintes dispositivos: - a atenção dada ao cliente e a concentração sobre o exterior, consideradas como ‘a via mais rigorosa da autodisciplina’; - a pressão exercida pelos pares definida como o mais rigoroso dispositivo de controle; - o tamanho reduzido das divisões que facilita sua gestão; - a autonomia outorgada, considerada como produto da disciplina. O trabalhador tem a permissão de usufruir da sua liberdade de uma maneira que corresponda aos objetivos da empresa”. A autora acrescenta ainda que “este modo de agir, mais permissivo, pode engajar mais fortemente a responsabilidade dos indivíduos; - os fundamentos éticos, como a valorização do trabalho, considerado como um dever em relação à comunidade; - a individualização dos salários e dos assalariados; - a tentativa de criar o consenso e um ambiente homogêneo (valores, regras e princípios compartilhados); - o autocontrole que substitui a coerção; - a conjugação da exigência e da precisão com a flexibilidade; - a conjugação de dispositivos de controle implícitos com outros explícitos (como a avaliação e o estabelecimento de objetivos)” (p. 39-40).

Se não podemos negar a existência de uma certa coesão do grupo para atingir as metas propostas, isso não elimina o surgimento de conflitos. Como nos disse um técnico:

O papel hierárquico do líder, acaba que se choca muito com algumas idéias da gente e as idéias que ele tem. Então, você tem muito conflito entre a gente. E muita coisa tem que engolir. Você tem uma idéia, mas para aprovação depende desta condição hierárquica.

Um outro técnico atribui muitos dos conflitos existentes no “time” ao baixo investimento em melhoria e à contradição entre as exigências de qualidade e produtividade.

Não existe uma prática ostensiva desta filosofia da qualidade. Não têm esta preocupação em fazer realmente um produto com qualidade. Porque a qualidade, na verdade, não depende do chefe, do diretor tratar a gente bem para fazer com qualidade. Depende do investimento que se faça, porque a gente trabalha ainda com muito maquinário velho. E além do mais a qualidade é paralela da produtividade. Como fica a qualidade quando eles chegam e falam: eu preciso produzir 2.000 carros na ponta da linha. A qualidade já dançou, porque eu vou produzir, vou aumentar a velocidade da linha, o material que tiver, com ou sem refugo ele pode ir. Desta forma, então é meio falso dizer que a qualidade está em primeiro lugar, ela está depois que fez os 1.500 ou 2.000 carros. Se puder fazer com qualidade, ótimo.

“Capacidade de colocar-se no lugar do outro”

Esta atitude foi definida por um líder de um “time” como “*ter empatia*”, “*colocar-se na pele do cliente*” e “*ajudar o outro*”.

Na avaliação de um outro líder, “*é compreender o problema do outro, é saber ouvir, é se perguntar: eu gostaria que fizessem isto comigo? Se eu não gosto, porque eu vou fazer com os outros?*”

Segundo F. P. Lima (1996), isso não é muito diferente do princípio da moral abstrata universal: só posso querer algo que seja universalizado, isto é, que possa ser posto em forma de regra passível de generalização. Este princípio é abstrato porque uma regra universal passa a presidir as relações entre os indivíduos. Tal como nos apelos de dedicação ao trabalho que, na verdade, “são ordens transcendentais às quais todos os indivíduos devem se submeter, algo portanto que não convoca a integralidade de sua personalidade e autonomia, reduzindo-se a servir a um único objetivo ou função” (p.156).

Trata-se, portanto, da tentativa de conduzir o comportamento e as atitudes para o atendimento dos objetivos da empresa. Para atingir tal

propósito, tenta-se mostrar que os interesses da empresa e do trabalhador são convergentes. Ambos devem servir ao cliente, terem o desejo, por exemplo, de produzir com qualidade. Como nos esclarece um supervisor: *“Todos nós desejamos fazer com qualidade, trabalhar em equipe, quem é que não gosta disto?”*

Na prática, colocar-se na posição do cliente e do fornecedor é, portanto, exigir qualidade. Salerno (s/d) percebe nessa lógica geral, onde um grupo é fornecedor do outro, uma forma de economia de mão-de-obra, na medida em que se tenta contornar os gargalos, sob a alegação de que um trabalhador deve ajudar o outro. Isso porque o critério considerado de eficiência produtiva é a taxa de produção por homem-hora. Para um técnico entrevistado:

Esta história de se colocar no lugar do outro é fazer como que a gente faça o trabalho do outro, porque se ele tem problema, o sistema vai parar, e isto não se admite. A gente vai lá e ajuda o colega para ele aprender como deve ser feito e para que ele não faça errado da próxima vez, e se a gente não fizer isto e alguma peça passar com defeito, o grupo todo é prejudicado.

Ontem, um colega me procurou e disse que o pessoal estava com dificuldades. Eles achavam que o problema era de material. Ouvi, me posicionei no campo dele (operador) e verifiquei que o problema era porque a pomba estava muito inclinada. Eu fui lá e fiz o papel do operário (supervisor).

“Saber respeitar os outros”

Um depoimento de um supervisor ilustra bem no que se resume a “saber respeitar o outro”:

É preciso estar bem para produzir com qualidade. Se a pessoa tem um problema, por exemplo, quando a gente está com alguma preocupação na cabeça, nós ficamos desorientados e isso pode prejudicar o nosso trabalho como também o do outros.

Teve um funcionário que estava trabalhando e recebeu um telefonema falando que a sua esposa e filha tinham sido atropeladas. Na mesma hora ele foi liberado para ir ao hospital. Eu liguei para a assistente social e fomos para lá. Ficamos o tempo todo com ele, demos muito apoio. O resultado é que quando ele voltou para trabalhar, falou para o chefe que estava muito agradecido à empresa e isto o fazia se sentir muito bem e trabalhar melhor.

Na visão de um outro supervisor, quando os trabalhadores são tratados com respeito, *“eles ficam agradecidos à empresa, quando ele precisou, a gente estava lá, e o resultado é que a produção aumenta”*.

A cooptação dos afetos dos trabalhadores é feita também através dos churrascos, das visitas às esposas ou aos filhos doentes, dos cumprimentos nas datas de aniversário, das conversas com o trabalhador. M. E. Lima (1996) designa esse tipo de comportamento como instrumental. Ou seja, trata-se de atitude “de investir ‘afetivamente’ nos colegas (e/ou subordinados) com a finalidade de obter qualquer vantagem pessoal ou um bom resultado no trabalho” (p. 122).

No entanto, na prática o que acontece, na visão de um entrevistado é o seguinte:

O que mudou é que agora todo mundo cumprimenta todo mundo. Eles aprenderam a falar de uma maneira mais sorridente, antes eram carrancudos, andavam com a espada degolando as pessoas. Agora, ao invés de usar a espada, eles usam uma faquinha menor, mas que corta do mesmo jeito (chão de fábrica).

Busca-se, assim, passar a idéia de que o trabalhador é “respeitado” e “valorizado”. Na verdade, por trás dessa idéia tenta-se, de acordo com M. E. Lima (1996), “a absorção máxima das energias e dos talentos dos indivíduos” (p. 37).

Um outro exemplo foi a eliminação das diversas cores na carteira funcional, passando todos a ter a mesma cor:

A gente tinha carteirinha por cor. A do operador de produção era uma amarelinho fraquinho, aquela cor de burro fugido, quase morrendo. O mensalista, que é do escritório, tinha caramelo, o chefe tinha um azul. Então, de acordo com a cor da carteira o cara era discriminado. Tinha muito preconceito em relação à sua situação de mensalista ou horista, sobretudo, horista. Você é peão, não tem cultura, educação. Agora todo mundo é azul.

Outra mudança ocorreu no restaurante da empresa. Conforme disse um técnico:

Antes, havia uma parede demarcando a divisão entre os peões e os outros (pessoal do escritório). Com as mudanças e a nova filosofia da empresa, as pedrinhas dos muro de Berlim foram retiradas. O que fizeram foi deixar meio muro e colocar umas florzinhas no muro. Faz de onta que eu sou aberto, que sou transparente, e deixo meia parede.

Um entrevistado referindo-se às mudanças no restaurante nos disse:

Na prática, continua do mesmo jeito, porque é dito que a gente pode fazer as refeições junto com o pessoal do escritório, mas tem que trocar de uniforme e pagar mais caro. Então, a gente prefere ficar no nosso canto, que é mais barato e não precisa trocar de roupa (chão de fábrica).

“Ser Flexível”

Na definição de um líder entrevistado, “flexibilidade é fazer tudo, participar de tudo, apreender tudo”. Essa flexibilidade está relacionada, nas palavras de um outro líder, “à necessidade da empresa de poder contar com um trabalhador que possa se adequar às mudanças, se empenhar em buscar novos conhecimentos, assumir novas responsabilidades”.

No entanto, pode-se observar que quando se fala em flexibilidade, o que se busca é a otimização do tempo de trabalho dos trabalhadores, ninguém pode ficar parado. Esse é o princípio de eficiência do sistema. Como nos disse um operador: “é preciso ter cuidado com esta flexibilidade. Aqui, flexibilidade é trabalhar mais, aceitar mais as coisas”. Até se admite uma capacidade ociosa de equipamento, mas não a capacidade ociosa dos homens. Para um técnico,

antes, o trabalhador torcia para uma máquina quebrar e ele poder parar, agora não é mais possível. Ele tem mais responsabilidades, ele precisa ter atenção redobrada para não deixar passar uma peça com defeito, ele tem que manter a limpeza do seu posto de trabalho, cuidar para que faça tudo dentro das especificações e estar apto a assumir outras funções.

Na prática, os trabalhadores estão cuidando de várias máquinas ao mesmo tempo, incorporando a tarefa de manutenção, principalmente a manutenção diária, cotidiana, a limpeza do posto de trabalho, além da responsabilidade do controle de qualidade. Segundo um técnico: “Hoje a gente faz de tudo: manutenção, controle de qualidade, a gente compra, a gente limpa, até papel de psicólogo a gente faz”.

Como já mencionado anteriormente, a rotina do grupo é a de estar de prontidão e dar respostas instantâneas, garantindo o atendimento das demandas no tempo previsto. Não existe mais programação. O sistema é montado para responder instantaneamente a uma demanda e este é um dos motivos pelos quais os estoques são mal vistos. Eles representam falta de flexibilidade, de capacidade de resposta. Segundo um dos entrevistados,

hoje, a gente trabalha mais, não dá para ficar parado. A tensão é muito grande que a gente vive, e ela não é desfeita, mesmo quando a gente chega em casa. A gente vai para casa pensando numa solução para um problema que, às vezes, aparece na hora que está tomando banho, dormindo e comendo. Oh, pinta um negócio assim, porque você está ligado, você está ligado o tempo todo (técnico).

De acordo com Sennett (1999), a palavra " flexibilidade" entrou na língua inglesa no século quinze, sendo o seu sentido derivado da simples

observação do dobrar-se da árvore ao vento, onde os seus galhos sempre retornavam á posição normal. Assim para o autor,

flexibilidade designa essa capacidade de ceder e recuperar-se da árvore, o teste e restauração de sua forma. Em termos ideais, o comportamento humano flexível deve ter a mesma força tênsil: ser adaptável a circunstâncias variáveis, mas não quebrado por elas. A sociedade hoje busca meios de destruir os males da rotina com a criação de instituições mais flexíveis. As práticas de flexibilidade, porém, concentram-se mais nas forças que dobram as pessoas" (op, cit., p. 55).

Ser flexível também está associado à necessidade de estar disponível. Esta disponibilidade acaba sendo uma condição da própria contratação dos novos membros do grupo. Se, antes, a empresa preferia contratar pessoas de cidades distantes, atualmente, contrata pessoas que moram na mesma região já que elas podem ser chamadas a qualquer hora pela empresa.

Não contratam mais gente de outras cidades. Agora a teoria é outra. Tudo cresceu. Agora você mora perto de mim, te quero bem perto, de preferência só atravessar a rua e dormir e, quando eu precisar de você, eu vou lá na sua porta, de madrugada, você larga a sua esposa e vem trabalhar (técnico).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ênfase no “saber relacional”, isto é, em atributos comportamentais, pauta-se pela necessidade de o sistema melhorar os índices de confiabilidade, aumentar a flexibilidade, otimizar os tempos, eliminar desperdícios, reduzir custos, eliminar atividades que não agregam valor, fazer certo da primeira vez e resolver rapidamente os problemas que surgem no decorrer do processo produtivo. Para alcançar esses resultados, é preciso uma mobilização consensual em torno dos objetivos da empresa, embora esse consenso seja impossível, uma vez que as contradições entre capital e trabalho permanecem intocadas. Tal impossibilidade não impede, no entanto, que as políticas da empresa se organizem em torno da busca desse consenso.

No caso da montadora estudada, foi possível constatar um discurso moderno e modernizante permanecendo, no entanto, um controle acirrado da força de trabalho, o que demonstra que as inovações, nessa empresa, além de atender às necessidades de racionalizar a produção em função das

necessidades do mercado, servem como instrumento de controle. Trata-se, portanto, de uma postura claramente contraditória e incompatível com os apelos de maior comprometimento e iniciativa da força de trabalho. Pede-se ao trabalhador para que se desdobre e se mobilize, mas sem oferecer condições adequadas para que essa implicação ocorra. Esse é um paradoxo que nos parece inescapável nas relações capitalistas de trabalho.

Ao invés da prescrição de gestos típica do modelo taylorista/fordista, o que encontramos é a tentativa de prescrição da subjetividade do trabalhador, ou seja, a tentativa de moldar os afetos e atitudes de acordo com os interesses da empresa. Dessa forma, a autonomia, a comunicação e a cooperação, embora sejam necessárias nesse sistema, são baseadas na imposição e no controle, ainda que este seja exercido à distância. Além disso, ele é, em grande medida, transferido para os pares.

A organização dos trabalhadores em “times” integra a responsabilidade em torno da qualidade, da manutenção preventiva e da limpeza do posto de trabalho à atividade de cada trabalhador, aumentando, assim, suas atribuições. Além disso, tal organização intensifica o controle dos pares, pois para que a produção “ande no ritmo” é preciso se certificar de que o colega da própria célula (ou de outra célula) faça ou passe uma peça sem defeito.

Assim, do ponto de vista formal, o controle diminui para aumentar em outro nível. Ou conforme um entrevistado que disse que não precisa mais daquela figura do chefe de chicote na mão mandando fazer tudo direito.

Como podemos verificar, trata-se de uma estratégia que permite que os problemas que vão surgindo ao longo do processo produtivo sejam detectados e resolvidos à medida que vão acontecendo, o que favorece a agilidade nas decisões. Nesse sentido, os trabalhadores devem esforçar-se e estar motivados para a busca de melhoria contínua.

No cotidiano do trabalho é possível, assim, verificar os limites, as contradições entre o discurso oficial da empresa de que todos podem se expressar e o que pode efetivamente ser dito. Este limite também se manifesta nas diferenças de pontos de vista sobre um determinado problema que envolve conhecimento técnico, nos conflitos entre exigências de qualidade e exigências de produtividade, entre o cumprimento estrito da norma e o incentivo à criação.

Constatamos que as inovações têm impactos diretos nos trabalhadores. Eles resultam, por exemplo, das exigências de maior concentração e atenção, das mudanças no ritmo de trabalho, do aumento das

responsabilidades, das pressões das chefias, dos pares e aquelas impostas pelo próprio trabalhador. Nesse processo, o envolvimento do trabalhador e a mobilização da subjetividade durante a jornada como durante o tempo extratrabalho acabam por intensificar ainda mais o trabalho. Isso tudo, aliado com a ameaça de desemprego, revela uma das faces perversas desse novo sistema de trabalho, sem dúvida contraditório em relação aos apelos de implicação pessoal, participação, envolvimento e comprometimento.

Para finalizar, ressaltamos que as nossas conclusões referem-se às particularidades da empresa pesquisada, o que impede que os resultados possam ser generalizados para o ramo automotivo como um todo. No entanto, é possível concluir que estamos diante da exigência de um novo tipo de saber – o “saber relacional” –, e que não se trata de um discurso vazio, de mera ideologia. Trata-se de um saber que se tornou necessário para se fabricar carro dentro dos novos processos de trabalho introduzidos nas montadoras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSIS, Wagner. Os Impactos das Novas Tecnologias nas Formas de Sociabilidade e no Savoir-Faire dos Operadores: Um Estudo de Caso no Setor Siderúrgico. 2000. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.
- BRUNO, Lúcia. Educação, qualificação e desenvolvimento econômico. In: _____. (Org.). Educação e trabalho no capitalismo contemporâneo. São Paulo: Atlas, 1996. p. 91-123.
- LEITE, Elenice Monteiro. O resgate da qualificação. 1994. Tese (Doutorado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.
- _____. Reestruturação produtiva, trabalho e qualificação no Brasil. In: BRUNO, Lúcia (Org.). Educação e trabalho no capitalismo contemporâneo. São Paulo: Atlas, 1996. p. 146-187.
- LIMA, Francisco de Paula Antunes. Conflitos sócio-cognitivos e ética no trabalho: um caso que “deu certo”. In: _____.; NORMAND, Juacy Elizabeth (Org.). Qualidade da produção, produção dos homens. Aspectos sociais, culturais e subjetivos da qualidade e da produtividade. Belo Horizonte: UFMG, 1996. p. 154-183.
- LIMA, Maria Elizabeth Antunes. Os equívocos da excelência. Petrópolis: Vozes, 1996.
- _____. Sociedade do futuro e novas relações de trabalho – A crise do emprego e o emprego na crise. Cadernos de Psicologia, Belo Horizonte: FAFICH/UFMG, v. 7, n. 1, p. 17-27, 1997.
- MACHADO, Lucília Regina de Souza. Qualificação do trabalho e relações sociais. In: FIDALGO, Fernando Selmar (Org.). Gestão do trabalho e formação do trabalhador. Belo Horizonte: Movimento de Cultura Marxista, 1996. p. 13-40.

Rosângela Maria de Almeida Camarano Leal

- MORAES, NETO, Benedito Rodrigues. Automação de base microeletrônica e organização do trabalho na indústria metal-mecânica. Revista Administração de Empresa. São Paulo, v. 26, n. 4, 1986.
- SANTOS, Eloisa Helena. Trabalho prescrito e real no atual mundo do trabalho. Trabalho & Educação, Revista do NETE. Belo Horizonte: FAE/UFMG, n. 1, p. 14-27, 1997.
- SARLENO, Mario Sérgio. Reestruturação produtiva e trabalho nas empresas radicadas no Brasil. s. n. t. (mimeo).
- SENNETT, Richard. A corrosão do caráter – consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 1999.