

O ENVOLVIMENTO DOS TRABALHADORES NOS PROCESSOS DE TRABALHO CONTEMPORÂNEOS

Nilde Ferreira Balcão¹, Prof. Dr. Jesus José Ranieri - orientador²

¹Universidade de Taubaté/Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, Rua Expedicionário Ernesto Pereira, portão 3 - Centro - Taubaté – SP – CEP: 12030-320, nildebalcao@gmail.com

²Universidade de Campinas/ Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Rua Cora Coralina, s/n – Cidade Universitária Zeferino Vaz – Campinas – SP – CEP: 13081 – 970, jranieri @uol.com.br

Resumo - Esta é uma pesquisa bibliográfica que tem como objetivo levantar algumas hipóteses sobre o envolvimento dos trabalhadores nos processos de trabalho contemporâneos. Parte da questão apontada pela bibliografia de que o modelo da competência mobiliza os recursos dos sujeitos e o controle se volta para as subjetividades. As questões que pretende responder são: “como controlar a aplicação de uma iniciativa?” e “como reposicionar de modo prático o princípio da subordinação do assalariado em relação ao empregador”? As hipóteses levantadas a partir da bibliografia são de que o controle do envolvimento dos trabalhadores está no sistema de informações e que a disciplina é legitimada pela adesão à linguagem ambígua que justifica as regras. Com isso, o envolvimento no processo de trabalho se legitima pela busca permanente das soluções para a contradição entre as experiências vividas e o enredo da gestão.

Palavras-chave: trabalhadores, processos de trabalho, subjetividade.

Área do Conhecimento: Ciências Humanas

Introdução

Este estudo tem como objetivo levantar algumas hipóteses sobre o envolvimento dos trabalhadores nos processos de trabalho contemporâneos.

Com esse fim, leva em consideração a reestruturação produtiva e os princípios contemporâneos para a gestão da força de trabalho. Segundo Zarifian (2003), passa-se de uma sociedade disciplinar para uma sociedade de controle, na qual os sujeitos não são mais prisioneiros em espaços disciplinares reais ou simbólicos. O novo modelo da competência mobiliza os recursos dos sujeitos e o controle se volta para as subjetividades. Se as empresas não adotam mais as formas disciplinares do taylorismo e se procuram envolver a criatividade e a iniciativa, o autor pergunta: “como controlar a aplicação de uma iniciativa?” Ou ainda, “como reposicionar de modo prático o princípio da subordinação do assalariado em relação ao empregador”? (ZARIFIAN, 2003, p. 81).

Esta pesquisa traça algumas hipóteses para essas questões considerando três enfoques. O da reestruturação produtiva tendo em vista a acumulação flexível do capital (HARVEY, 1999). O do interior das empresas, focalizando o envolvimento dos trabalhadores para a produção flexível e a inovação tecnológica (WOLFF, 2005). O terceiro é o envolvimento subjetivo, considerando a adesão dos trabalhadores à linguagem e às normas dos novos métodos gerenciais (PAGÉS, 1987).

Materiais e Métodos

A pesquisa bibliográfica para a construção de hipóteses sobre o engajamento da cognição, iniciativa e criatividade nos processos de trabalho teve início a partir das questões apontadas por Zarifian (2003). Essa pesquisa enfoca as possíveis relações entre a nova configuração produtiva, a inovação tecnológica e a mobilização da subjetividade no trabalho. Os autores consultados foram: Womack e Roos (1992); Bihl (1998) e Harvey (1999) em relação ao padrão contemporâneo da organização da produção; Deming (1990) e Juran (1993) sobre os princípios da Qualidade Total e Pagés *et al* (1987); Mello e Silva (2004); Antunes (2005) e Wolff (2005) a respeito do envolvimento da subjetividade no trabalho. As hipóteses para as questões apontadas por Zarifian (2003) foram construídas a partir dessas referências.

Resultados

As expressões toyotismo, ohnismo, modelo japonês ou produção enxuta referem-se à organização da produção e do processo de trabalho cujo paradigma é o modelo da organização da Toyota (WOMACK e ROOS, 1992; ANTUNES, 2005). Para melhor caracterizar esse modelo, no entanto, utilizar-se-á a noção de *acumulação flexível* de David Harvey (1999). Parte-se do pressuposto de que o toyotismo não se difunde exatamente como na sua origem, mas vem sendo adaptado pelas empresas, em função de características tais como: ramo de produção, tamanho, situação no mercado, país. Por outro

lado, segundo o mesmo autor, considera-se também que a *acumulação flexível* não responde tão somente à crise do taylorismo-fordismo no processo de produção, mas a uma crise de acumulação do capital, com a perda da competitividade das fábricas organizadas para a produção em massa; a crise do Estado do bem-estar social; a privatização de empresas estatais; a desregulamentação das relações de trabalho e a relativa autonomia da esfera financeira face ao capital produtivo (BIHR, 1998; HARVEY, 1999; ANTUNES, 2005).

Do ponto de vista da organização da produção, a acumulação flexível configura uma nova ordem produtiva descrita por Bihl (1998) como a articulação de três padrões fabris: a *fábrica difusa*, a *fábrica fluida* e a *fábrica flexível*.

A *fábrica difusa* é a produção realizada por meio de uma rede formada por centenas ou até milhares de unidades que fabricam parcelas dos produtos ou fornecem serviços. A grande indústria não perde, porém, sua centralidade. Ela mantém uma unidade central que coordena, planifica e organiza a produção, substituindo a organização piramidal por uma gestão fluida e flexível. O controle do processo é possível graças às tecnologias de informação que permitem combinar a gestão descentralizada das unidades produtivas com o planejamento dos resultados de toda rede.

A *fábrica fluida* resolve o problema do tempo morto e das interrupções típicas do fordismo, pois elimina em grande medida: 1: o tempo perdido com tarefas segmentadas; 2: o tempo de percurso entre as estações de trabalho; 3: o tempo perdido com o conserto de peças defeituosas e 4: os custos de estoques. Obtém ganhos superiores de intensidade e produtividade do trabalho. A fluidez é facilitada pela gestão informatizada dos fluxos produtivos no nível de cada seção.

A *fábrica flexível* responde pela saturação dos mercados para os bens de consumo duráveis. Tem equipamentos produzidos pela eletrônica programável que memorizam e executam um conjunto de operações diferentes ou são, rapidamente, adaptados às variações, o que permite uma adaptação do processo de produção ao da circulação de mercadorias diversas. Desse modo, a rotação do capital é acelerada.

A articulação desses três padrões fabris alimenta um processo contínuo de automação dos equipamentos que, por sua vez, demanda uma constante alteração do *modus operandi*.

Por outro lado, dada a competitividade no mercado, as empresas precisam de um constante processo de inovação tecnológica e dos produtos. Essas inovações levam a um “envolvimento interativo” com o aperfeiçoamento do processo

produtivo que supõe o envolvimento cognitivo e criativo com essas máquinas “inteligentes” que contém, em si, o conhecimento humano do saber fazer (ANTUNES, 2005, p. 131).

As propostas dos trabalhadores no chão da fábrica são sistematizadas de modo que a administração da empresa tem informações sobre cada etapa do processo. A direção, a partir desses dados, pode estabelecer procedimentos padronizados que retornam ao chão da fábrica como metas a serem cumpridas ou vão para as áreas responsáveis pela inovação tecnológica.

Desse modo, conforme Wolff (2005), a ênfase na captação das informações junto aos operadores é para que estas sejam processadas, formalizadas e codificadas nos *softwares* dos equipamentos. Logo, o apelo ao envolvimento decorre da necessidade de que eles reflitam sobre o modo de operar e contribuam com sua criatividade para as inovações. O resultado é a incorporação da criatividade da força de trabalho aos sistemas de informação e à automação.

Tem-se, então, que a relação entre trabalhadores, máquinas e sistemas funcionais é constituída a partir de uma lógica de *feedback* e inovação, que se desdobra em uma melhoria contínua, na linguagem do toyotismo: *kaizen*.

Os princípios mais difundidos para a administração dessa nova lógica da participação dos trabalhadores são os da Qualidade Total que, segundo Deming (1990), seu mentor, são: 1: O planejamento, pelas empresas, para atingir seus objetivos estratégicos. 2: O uso da teoria da variabilidade e de instrumentos estatísticos para medir e intervir no sistema a fim de maximizar o que ele pode fazer. 3: O conhecimento psicológico da área de recursos humanos para o desenvolvimento de métodos de motivação e convencimento dos gerentes e trabalhadores a se envolverem com a redução dos erros e a manutenção dos equipamentos. 4: A administração da organização como um sistema composto de equipamentos operados em mútua relação de maximização de sua capacidade de produzir.

Esses princípios serão utilizados para a administração do processo de trabalho no padrão fabril contemporâneo. É que eles possibilitam uma avaliação contínua dos resultados a serem alcançados em cada etapa do processo e permitem, à alta direção, ajustar todas as etapas para alcançar seus objetivos. A Qualidade Total combina, portanto, o controle interno da rede produtiva difusa com a fluidez dos processos de trabalho e, com isso, responde à necessidade de flexibilizar a produção tendo em vista a competição inter-capitalista no mercado.

Por outro lado, tais princípios desdobram-se em uma série de métodos gerenciais para envolver os trabalhadores de “corpo e alma” para que eles e os equipamentos formem um “só corpo” a ser mensurado por métodos estatísticos. A organização ideal dos trabalhadores são as equipes polivalentes, uma das rupturas mais notadas em relação ao taylorismo que privilegiava o trabalho individual. Paralelamente, há uma modificação da clássica cisão entre trabalho intelectual e manual com a integração dos diferentes setores de administração entre si (como vendas, engenharia, recursos humanos, administração e marketing) e de cada um deles com os operadores diretos. Com essa integração, o chão da fábrica também passa a ser o local do trabalho intelectual.

Juran (1993) complementa as formulações de Deming estendendo o conceito de Qualidade Total para todos os ramos da empresa, incluindo os burocráticos. Esse autor desdobra os princípios da Qualidade Total em uma ampla gama de técnicas para controlar cada etapa dos processos e realimentar todas as atividades-chave do processo universal. A novidade introduzida é que todo o trabalho repetitivo passa a ser visto como um processo passível de ser parcelado e avaliado. Assim, não só o trabalho na produção, mas também o dos escritórios será avaliado com o objetivo de: 1: atingir as metas estabelecidas; 2: detectar afastamentos dos níveis planejados de desempenho e 3: restituir o desempenho aos níveis planejados.

Tanto para Deming (1990) quanto para Juran (1993), a responsabilidade ideal é a individual, pois é necessário que cada um responda pelo seu trabalho, compreendendo e aperfeiçoando não só as tarefas executadas, mas também as ferramentas para medir os resultados ao nível de sua responsabilidade e ajustar o seu desempenho.

O resultado será o envolvimento cognitivo e criativo dos trabalhadores, direcionado pelo sistema de informações, e fundamentado no apelo à competência, colaboração, potencial de criação e iniciativa individual.

Os dados se tornam a matéria-prima para a melhoria do processo de produção após um tratamento de quantificação e padronização. Desse modo, conforme Wolff (2005), as novas ferramentas da administração, ao invés de selecionarem tempos e ritmos, a exemplo dos cronometristas, selecionam informações e dados que, após serem tratados, são incorporados às máquinas.

Discussão

De acordo com Pagés *et al.* (1987), a difusão desses princípios administrativos deriva no fato de

que as relações de poder tornam-se mais abstratas porque os métodos de controle configuram um sistema de poder coercitivo, não explícito. É um sistema de regras legitimado pelo convencimento dos indivíduos da necessidade: do progresso técnico; da auto-superação; do respeito para com o indivíduo; da competição e do sucesso individual; da ausência do favoritismo; da liberdade de expressão de dificuldades e aspirações; da qualidade dos produtos e serviços oferecidos; da recompensa dos esforços dedicados à empresa.

Todo discurso que foge aos termos do “envolvimento”, “participação”, “gestão da qualidade”, “respeito ao cliente” não perdem seu poder de persuasão diante das contradições com o mundo da experiência real, ao contrário, sua força está na contradição entre a experiência vivida e os valores que legitimam o sistema de regras. Em outras palavras, a busca de soluções para as contradições é ela mesma o enredo da gestão (PAGÉS *et al.*, 1987).

Os autores concluem que os discursos gerenciais substituem as ordens por regras e estas formam uma linguagem que codifica a realidade e a atividade dos trabalhadores. Todo discurso que foge ao vocabulário não é levado em conta, parece irrelevante, pois o vocabulário está legitimado em valores que orientam a ação dos indivíduos, regulam as relações inter-pessoais e mantêm a comunicação. Com isso, a administração científica do trabalho perde sua corporeidade e torna-se um sistema de informações e um discurso do poder.

Por sua vez, Mello e Silva (2004), analisando o trabalho em equipes, aponta como para os trabalhadores há que se combinar os pré-requisitos vindos da empresa (como a produtividade) e os do próprio grupo, com suas normas de funcionamento.

A autoridade da chefia também é ambígua porque aparece simultaneamente como delegada e como dever. Os supervisores e gerentes não têm realmente poder, mas sua autoridade é redobrada dado que assentada na legitimidade das regras.

Além disso, os treinamentos são pouco específicos do ponto de vista técnico e mais voltados para as habilidades ligadas às condutas nos grupos, como envolvimento, responsabilidade, participação, trabalho em equipe. Os conteúdos sobre o “que fazer” são pouco definidos, o que reforça o sentimento de uma manipulação do “discurso da competência”, uma explicação “pronta para o uso” tanto por parte dos trabalhadores quanto do capital. (MELLO e SILVA, 2004, p. 154).

Nos casos observados pelo autor verifica-se a reedição do “cordialismo” brasileiro. As relações caminham na direção do comunitarismo, no qual

os coletivos de operários são requisitados a trabalhar com “amor e carinho”, envolvidos no processo de trabalho como se cumprir as metas fosse um compromisso entre pessoas. A avaliação é individualizada e os trabalhadores são avaliados pelo seu “engajamento” uma categoria mais subjetiva que objetiva. (MELLO e SILVA, 2004, p. 162).

Essas ambigüidades geram uma desorganização do universo do sentido da interlocução que permite aos gerentes apelar ora para um, ora para outro sentido da autoridade para redobrar a sua. Falta, portanto, o outro para pôr o mundo de cabeça para cima, o antagonista do coletivo que responde às interpelações e contradições.

Considerando-se as observações de Pagés *et al* (1987) e Mello e Silva (2004), pode-se concluir que as ambigüidades geradas pela linguagem da Qualidade Total facilitam antecipar e contestar as contradições, enquanto as ferramentas de controle estatístico dos processos permitem sistematizar os dados e planejar as metas. Com a mútua legitimação da linguagem e das ferramentas gerenciais é possível redimensionar as relações entre o potencial criativo da força de trabalho e a inovação tecnológica.

O “envolvimento interativo” distancia a subjetividade da auto-determinação dos sujeitos, conforme Antunes (2005). Para esse autor, o estranhamento é mais profundo e interiorizado com o envolvimento da atenção e do conhecimento para tomar iniciativas e corrigir erros, pois esse envolvimento mobiliza aspectos substantivos da subjetividade dos trabalhadores.

Conclusão

Uma primeira conclusão é que os princípios da Qualidade Total são adequados para a administração da produção e do trabalho no contexto da acumulação flexível do capital. A outra é que o envolvimento nos processos de trabalho significa a aceitação das normas e a adesão aos discursos da Qualidade Total.

Partindo-se dessas conclusões, as hipóteses para responder às questões formuladas por Zarifian (2003) são que o controle do envolvimento dos trabalhadores está no sistema de informações e que a disciplina é legitimada pela aceitação da linguagem ambígua que justifica as regras. Com isso, o envolvimento no processo de trabalho se legitima pela busca permanente das soluções para as contradições entre as experiências vividas e o enredo da gestão. Fica a questão: a busca para a solução das contradições não será subjetivada como uma gestão normativa das experiências objetivas? Em outros termos, será que a própria

subjetividade não se torna um sistema de regras para administrar as experiências da vida?

Referências

- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 7ª re. Campinas: Boitempo Editorial. 2005.
- BIHR, A. **Da grande noite à alternativa**: o movimento operário europeu em crise. Tradução Wanda Caldeira Brant. São Paulo: Boitempo Editorial, Coleção Mundo do Trabalho. 1998.
- DEMING, W. Edwards. **Qualidade**: a revolução da administração. Tradução CLAVE Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva. 1990.
- HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. Uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. Tradução Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. 8 ed. São Paulo: Loyola, 1999.
- JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade**. Tradução João Mário Csillag. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- MELLO e SILVA, L. **Trabalho em grupo e sociabilidade privada**. São Paulo: USP, Curso de Pós Graduação em Sociologia e Ed. 34. 2004.
- PAGÉS, M. et al. **O poder das organizações**. Tradução Maria Célia Pereira Tavares e Sonia Simas Favatti. São Paulo: Atlas, 1987.
- WOMACK, J. P. J e ROOS, D. T. **A máquina que mudou o mundo**. Tradução Ivo Korytowski. 14 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- WOLFF, S. **Informatização do trabalho e reificação**: uma análise à luz dos programas de qualidade total. Campinas: Ed. da Unicamp; Londrina: EDUEL. 2005.
- ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. Tradução Eric Roland René Heneault. São Paulo: Ed. Senac São Paulo, 2003.