

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**A EXPERIÊNCIA SOCIAL DOS OPERÁRIOS NO CONTEXTO DE TRABALHO
INDUSTRIAL - UM ESTUDO DE CASO**

JOCELEI TERESA BRESOLIN

Porto Alegre
1998

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**A EXPERIÊNCIA SOCIAL DOS OPERÁRIOS NO CONTEXTO DE TRABALHO
INDUSTRIAL - UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção de título de mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Valmíria C. Piccinini

JOCELEI TERESA BRESOLIN

Porto Alegre
1998

AGRADECIMENTOS

Às pessoas que fazem parte da minha vida: colegas de trabalho da Universidade de Caxias do Sul e da Secretaria Municipal de Habitação, amigos, familiares, professores pelas suas contribuições singulares e valiosas na elaboração deste trabalho;

Em especial, aos sujeitos centrais desta pesquisa, pela disponibilidade em expressar as suas experiências no trabalho fabril.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	III
RESUMO.....	VIII
ABSTRACT.....	X
GLOSSÁRIO.....	XII
INTRODUÇÃO.....	01
CAPÍTULO I	
AS TRANSFORMAÇÕES NO CAPITALISMO E SEUS IMPACTOS SOBRE O TRABALHO - DECIFRANDO A REALIDADE OBJETIVA E SUBJETIVA..	10
1.1 Breves incursões teóricas sobre os temas: experiência social-subjetividade- participação.....	25
CAPÍTULO II	
A EXPERIÊNCIA SOCIAL DOS OPERÁRIOS NO CONTEXTO INDUSTRIAL - DECIFRANDO A REALIDADE PARTICULAR.....	38
2.1 Sobre o procedimento metodológico - concepções e desenvolvimento.....	39
2.2 Sobre o setor metal-mecânico - situando a indústria estudada.....	45
2.3 Conhecendo as estratégias de gestão da produção e do trabalho no espaço fabril.....	48
2.4 Analisando as relações de trabalho e a subjetividade dos operários -	

a experiência da gestão participativa.....	90
2.4.1 A ótica dos gestores sobre a gestão participativa.....	104
2.5 Sintetizando reflexões sobre a gestão participativa.....	106
CONSIDERAÇÕES FINAIS	
Refletindo sobre a totalidade do real.....	112
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	121
ANEXOS.....	127

ANEXOS

01. QUESTIONÁRIO PARA CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA.....	127
02. ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTORES.....	133
03. ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OPERÁRIOS.....	135
04. ROTEIRO DE ENTREVISTA COM DIRIGENTE SINDICAL.....	137
05. RELAÇÃO DE EMPRESAS QUE FORMAM A “HOLDING”.....	139
06. ORGANOGRAMA DA “HOLDING”.....	144
07. ORGANOGRAMA DA EMPRESA “M”.....	146
08. RELAÇÃO DE FERRAMENTAS GERENCIAIS RELACIONADAS À GESTÃO DA PRODUÇÃO.....	148
09. FUNCIONAMENTO E SISTEMA DE AVALIAÇÃO DA ANÁLISE DE VALOR.....	153
10. ORGANOGRAMA DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	160
11. PERFIL DA MÃO-DE-OBRA.....	162
12. AVALIAÇÃO DO BENEFÍCIO: ALIMENTAÇÃO.....	169
13. AVALIAÇÃO DO BENEFÍCIO: SAÚDE OCUPACIONAL.....	171
14. BENEFÍCIOS NA ÁREA DA SAÚDE E ASSISTÊNCIA SOCIAL.....	173

15. AVALIAÇÃO DO PROGRAMA SOCIAL NA ÁREA DE INTEGRAÇÃO, LAZER E CULTURA.....	175
16. CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	177
17. QUADRO 1. COMO É SEU TRABALHO.....	180
18. QUADRO 2. PRINCIPAIS MUDANÇAS NO TRABALHO.....	182
19. QUADRO 3. COMO SE SENTE NO TRABALHO.....	184
20. QUADRO 4. FORMAS DE PARTICIPAÇÃO PERCEBIDAS PELOS OPERÁRIOS.....	186
21. QUADRO 5. CARÁTER DA PARTICIPAÇÃO.....	188
22. QUADRO 6. COMO VOCÊ PARTICIPA.....	200
23. QUADRO 7. CARÁTER DA PARTICIPAÇÃO.....	202
24. QUADRO 8. MOTIVAÇÃO	204
25. QUADRO 9. SIGNIFICADO DE PARTICIPAÇÃO.....	206
26. QUADRO 10. PERSPECTIVAS/DESAFIOS QUANTO AO TRABALHO.....	208
27. QUADRO 11. PERSPECTIVAS/DESAFIOS (ÓTICA DOS GESTORES).....	210
28. QUADRO 12. ÓTICA DOS GESTORES SOBRE A PARTICIPAÇÃO DOS OPERÁRIOS.....	212

RESUMO

A dissertação apresentada enfoca as relações entre subjetividade e trabalho com o objetivo de analisar a experiência social dos operários no contexto industrial, considerando principalmente as experiências de gestão participativa.

É a partir da ótica do sujeito trabalhador que se pretende decifrar o trabalho no cotidiano fabril, realizando as articulações entre a realidade macroscópica e a realidade particular de uma indústria do setor metal-mecânico no município de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul.

Assim, este trabalho analisa, à luz da teoria social crítica, as transformações no capitalismo decorrentes de sua crise contemporânea e os impactos sobre o mundo do trabalho, sobretudo a partir do processo de reestruturação produtiva com suas inovações tecnológicas e sócio-organizacionais. A abordagem qualitativa privilegiou, enquanto procedimento metodológico, o estudo de caso.

Esta pesquisa, ao cruzar campos teóricos interdisciplinares nas áreas de conhecimento da Administração, Sociologia do Trabalho, Psicologia Social e Serviço Social, abordando como principais categorias teóricas: trabalho, processo de trabalho, subjetividade, experiência social e participação, pretende ampliar as perspectivas de análise sobre o tema em questão.

ABSTRACT

This dissertation focuses on the relations between subjectivity and work with the objective of analyzing the social experience of workers in industry, considering mainly the experiences of participative management.

From the point of view of the worker subject we try to decipher the daily work routine in industries, articulating the macroscopic reality and the particular reality of a company in the metal-mechanics area in the city of Caxias do Sul, Rio Grande do Sul.

Thus, under the light of critical social theory, this dissertation analyzes the transformations occurred in capitalism as a result of its contemporary crisis and the impacts on the world of labor, especially after the process of production restructuring with technological and socio-organizational innovations. The qualitative approach has privileged the case study as a methodological procedure.

This research, by cross-cutting interdisciplinary theoretical fields in the areas of Administration, Sociology of Labor, Social Psychology, and Social Service, and by approaching labor, labor process, subjectivity, social experience

and participation as main theoretical categories, intends to broaden the perspectives of analysis about the theme.

GLOSSÁRIO

CAD: desenho auxiliado por computador ou projeto e desenho auxiliados por computador.

CAM: processo informatizado objetivando a integração da manufatura através de processos automáticos de fabricação, controlados por computador.

CIM: produção integrada por computador; automação total de todas as facetas do processo de produção do começo ao fim.

Células de Manufatura ou de Produção: organização das máquinas a partir do fluxo da produção, permitindo uma sensível diminuição do lead time das peças e dos estoques intermediários.

Círculos de Controle de Qualidade (CCQ): pequeno grupo de pessoas que trabalham numa mesma área e que, voluntariamente, desenvolvem atividades de controle da qualidade.

Comissões de Fábrica, Conselhos ou Comitês de Representantes: são formas associativas que articulam trabalhadores nos locais de trabalho frente a objetivos comuns.

Controle Estatístico de Processo: aplicação de técnicas estatísticas para controle de qualidade.

Controle ou Gestão da Qualidade Total (TQC/TQM): é uma abordagem gerencial para o sucesso a longo prazo através da satisfação do cliente; é baseada na participação de todos os membros de uma organização na melhoria dos processos, produtos, serviços e na cultura em que eles trabalham.

CLP: gerentes eletrônicos, que abrem e fecham válvulas, soam alarmes, ligam ou desligam chaves elétricas quando necessário para a manutenção do equilíbrio do sistema.

CNC: microprocessador que tem a capacidade de memorizar informações, efetuar cálculos e transmiti-los às máquinas.

Equipes da Qualidade e Produtividade: (ver Grupos de Melhoria)

Gestão Participativa: representa uma estratégia gerencial, de cunho comportamental, que objetiva o envolvimento e o comprometimento dos trabalhadores e de suas lideranças.

Grupos de Melhoria: grupo de aprimoramento permanente de produtos, serviços ou processos através do melhoramento incremental.

Grupos Semi-Autônomos (GSA): equipes de trabalhadores articulados entre si para executar de forma cooperativa as tarefas que lhe são designadas.

Grupos para Solução de Problemas: (ver grupos semi-autônomos)

House Keeping - 5s: Programa que visa a melhoria do ambiente de trabalho - mantendo somente itens necessários ao desenvolvimento da função, de forma organizada, limpa, atendendo-se aos aspectos da saúde e da auto-disciplina.

Just in Time (JIT): instrumento de controle da produção orientada para atender à demanda de maneira rápida e minimizar os estoques da empresa.

Kanban: sistema visual de informação utilizado para administrar o JIT.

MFCN: máquina convencional que possui um computador que comanda as operações.

NFOT: (ver grupos semi-autônomos e células de manufatura).

Participação nos lucros: pagamento extra ou bônus dado aos funcionários, baseados na divisão de um percentual dos lucros anunciados no final do ano contábil.

Polivalência: execução de atividades variadas com pouca exigência de qualificação.

Multifuncionalidade: operação de várias máquinas com características semelhantes.

Qualidade de Vida no Trabalho: melhoria nas condições de trabalho, com extensão a todas as funções, nas variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais que venham juntamente com políticas de recursos humanos condizentes.

Reengenharia: sistema de gestão com organização das atividades desenvolvidas através de diferentes técnicas administrativas (Círculos de Qualidade, projeto de empresa, Qualidade Total, etc.)

Rotação de Tarefas: forma de gestão de mão-de-obra que opera com os conceitos de trabalho multifuncional, onde o trabalhador atua junto a vários tipos de máquinas similares.

Sistemas Flexíveis de Manufatura (FMS/SFF): tipo de automação flexível onde máquinas de comando numérico são conectadas por robôs ou por dispositivos de manuseio de materiais que, por sua vez, estão integradas a um sistema central de computação.

Subcontratação/Terceirização: significa a contratação de outras pessoas ou empresas para a realização de atividades fins, no caso de subcontratação e de atividades meios, no caso de terceirização.

INTRODUÇÃO

Este trabalho está vinculado ao Grupo Interdisciplinar de Estudos de Inovação e do Trabalho, na expectativa de contribuir com o projeto de pesquisa da UFRGS - PPGA “Participação do Trabalhador e Inovação na Indústria: Estudo Comparativo Multidisciplinar nos Estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, coordenado pela Professora Dra. Valmiria C. Piccinini. Busca analisar a participação do trabalhador em dois setores considerados “dinâmicos” (o de mecânica fina e de precisão e de material plástico) e em dois setores “tradicionais” (construção civil e calçados) em dois estados brasileiros (Rio Grande do Sul e Santa Catarina), através de uma abordagem multidisciplinar que contemple os aspectos tecnológicos, político-ideológicos, culturais, sociais e econômicos que interferem no processo.

Destaca-se na proposta deste Grupo Interdisciplinar a consideração de que “as transformações nas relações de trabalho estão diretamente relacionadas com mudanças na subjetividade dos trabalhadores envolvidos, daí a oportunidade de se investigarem as identidades dos trabalhadores envolvidos em processos participativos”. (Piccinini, 1996:05). E destaca-se o seu objetivo geral: “analisar a

natureza das relações que se estabelecem entre inovação tecnológica e sócio-organizacional, formação e qualificação profissional e a participação do trabalhador na gestão, em quatro setores industriais, através de um estudo comparativo entre regiões”.(Piccinini, 1996: 06).

O presente trabalho consiste numa dissertação de Mestrado, cuja pesquisa enfoca as relações entre o trabalho e a subjetividade dos trabalhadores. O interesse está em investigar como são elaboradas, no nível subjetivo, as experiências dos operários de um setor industrial (mecânica de precisão) do município de Caxias do Sul, no Estado do Rio Grande do Sul, considerando principalmente as experiências de gestão participativa.

A temática subjetividade e trabalho está inserida no campo de conhecimento que é multidisciplinar na sua própria constituição, fazendo interfaces com várias disciplinas . Busca analisar o trabalho a partir da ótica do sujeito trabalhador, definido a partir das experiências adquiridas no mundo do trabalho.

É um campo que se constrói no “tensionamento entre as dicotomias indivíduo-coletivo e objetivo-subjetivo, buscando ampliar as análises sociais que enfatizam as determinações sócio-econômicas para a dimensão da cultura e da ética, por exemplo”. (Nardi et alli In Cattani, 1997: 241).

O objetivo é discutir as relações entre subjetividade e trabalho, abordando as experiências no cotidiano de trabalho, principalmente a gestão participativa, ressaltando sua dimensão subjetiva.¹

¹ O termo subjetividade não comporta uma grande precisão de significado. Conforme dicionário de Filosofia, significa o caráter de todos os fenômenos psíquicos, enquanto fenômenos de consciência, isto é, tais que o sujeito os refere a si mesmo.

Considera-se como subjetiva aquela dimensão da experiência que expressa o sujeito na intersecção de sua particularidade com o mundo sócio-cultural e histórico. É uma dimensão da vida do sujeito que se manifesta em uma atividade concreta. Trabalhar com esta dimensão não é uma tarefa fácil devido à sua fluidez e às múltiplas interfaces dos determinantes sócio-econômicos e ético-culturais. Esses aspectos dificultam a definição e uso das categorias.

Dentre as categorias, destacam-se as que dizem respeito ao processo de trabalho, à identificação da idéia que os trabalhadores têm sobre seu trabalho, às mudanças e aos seus impactos (pensados e sentidos), e também à experiência de gestão participativa.

Sujeito enquanto categoria teórica aparece na medida em que se manifesta, seja através do discurso, das práticas ou das experiências. Portanto, é sua expressão que se apreende, e é dela que se pode falar. Esta expressão encontra-se no terreno do simbólico, onde as experiências do cotidiano são traduzidas a partir do significado atribuído pelo próprio sujeito que dele faz parte. A análise destes significados demonstra a dimensão subjetiva do trabalho, a qual se traduz como uma forma de expressão que tem no sujeito sua fonte.

É preciso, então, analisar o cotidiano dos trabalhadores do setor industrial a partir de seu processo de trabalho, buscando articulá-lo ao significado social do trabalho, ampliando a dimensão deste na construção histórica da sociedade.

Pretende-se pesquisar este tema a partir do sujeito que vive o trabalho (operários), tendo presente a realidade internacional e nacional dos anos 90. O foco está direcionado para o cenário singular do município de Caxias do Sul, considerado um importante pólo industrial, principalmente no setor metal-

mecânico, em que as inovações tecnológicas e sócio-organizacionais², fruto do processo de reestruturação produtiva, vem marcando sua presença, especialmente a partir da década de 80.

Ainda é recente o interesse em pesquisar a maneira como os trabalhadores pensam, sentem e se posicionam diante das transformações em curso. Alguns estudos, como os de Márcia Leite (1996) e Nadya Castro (1995), traduzem este interesse, mas estão mais direcionados para avaliar o alcance e as perspectivas da renovação dos padrões organizacionais em curso na indústria nacional, demonstrando que a realidade brasileira, decorrente de sua trajetória histórica, de suas marcas culturais e da posição que o país ocupa no contexto mundial, é marcada por particularidades que singularizam o impacto da reestruturação industrial sobre a gestão da produção e do trabalho.

Sendo assim, ao analisar a questão da subjetividade dos trabalhadores, especialmente dos operários, é preciso olhar a realidade como uma totalidade de contradições que apresenta diferentes configurações, em que as microrealidades sofrem influência de uma dinâmica de nível macro, determinando-se, assim, a necessidade de estabelecer relações entre os cenários internacional, nacional e regional.

A gestão da produção e do trabalho, em que estão envolvidos os trabalhadores, tem sofrido muitas e rápidas alterações, especialmente no setor industrial. Sempre em busca da lucratividade, o capital vem fazendo uso das aplicações tecnológicas do desenvolvimento científico, principalmente da

² Explicitando: inovações tecnológicas relacionadas ao produto, processo produtivo, matéria prima/materiais, indicação de sistemas (CAD, CAM, CNC, robôs, MFCN, etc) e sócio organizacionais em termos de sistemas (gestão participativa, TQC, JIT, etc.), bem como métodos e técnicas (CCQs, "5 S", células de produção, Comissões de fábrica, etc.).

microeletrônica, para elevar a produtividade, a qualidade e, conseqüentemente, aumentar a sua acumulação, mantendo-se hegemônico na sociedade.

Os processos de trabalho na área produtiva se modificam e novas demandas são criadas para as políticas de recursos humanos, a fim de adequar a força de trabalho às exigências da reestruturação industrial: uso de novas tecnologias, gestão participativa, diminuição de níveis hierárquicos, terceirização, etc., bem como adequação da organização às reivindicações sindicais e às normas internacionais de qualidade.

Dentre estas exigências, destaca-se a gestão participativa que é entendida como sendo “aquelas situações nas quais os trabalhadores, diretamente ou por delegação, estejam investidos da capacidade de decisão na organização do trabalho, eventualmente nos procedimentos administrativos e comerciais e, mais raramente, na condução geral da empresa ou instituição. Pode resultar das iniciativas e das pressões dos produtores diretos e das suas entidades representativas e/ou estratégias patronais”. (Catani, 1997:107).

Entende-se que a gestão participativa ou as práticas participativas no contexto industrial são implantadas com a finalidade de aumentar a produtividade, a qualidade do produto e do processo e, em alguns níveis, da qualidade de vida, mas sobretudo para aumentar a lucratividade. Esta realidade está longe de romper a dicotomia clássica da organização capitalista do trabalho entre a concepção e a execução. Embora as políticas/práticas participativas vêm modificando a forma de gerenciar o trabalho, os padrões gerenciais tradicionais ainda se fazem presentes neste cotidiano, convivendo com os novos padrões que propõem além das novas formas de organizar o processo produtivo (sem

estoques, com fluxo de produção, etc.), uma atitude de diálogo, de reconhecimento da necessidade de participação do trabalhador, mesmo dentro de parâmetros controlados pelo capital.

Então, indaga-se: Como os trabalhadores experienciam a gestão participativa, compreendida dentro de um contexto de diversos impactos no trabalho?

Estas considerações motivaram a presente pesquisa, levando ao questionamento sobre os tipos de estratégias utilizadas pelo capital para reproduzir objetiva e, de modo especial, subjetivamente a força de trabalho.

Entende-se que a forma como vão se estabelecer as relações de trabalho depende também da consciência dos trabalhadores elaborada a partir das suas condições de existência.

A consciência se gesta no desenvolvimento histórico e cultural, no qual homens e mulheres vivem suas relações produtivas e experimentam suas situações determinantes dentro do conjunto de relações sociais, com sua cultura e suas expectativas herdadas. (Thompson In Leite, 1994: 31).

“Nesse sentido, o conceito de experiência pressupõe que, se por um lado, estruturas objetivas têm efeitos sobre a vida das pessoas, esses efeitos não estão determinados aprioristicamente, mas dependem de como as pressões determinantes são manejadas pelas pessoas a partir de sua cultura e de seus valores”. (Leite, 1994:31).

Assim, pretende-se analisar/interpretar como vem acontecendo a construção da subjetividade dos trabalhadores no espaço fabril, dando visibilidade às suas experiências no cotidiano do trabalho através da forma como concebem e se posicionam diante das mudanças que vêm acontecendo no processo produtivo.

São, pois objetivos deste trabalho:

- **Geral**

- Contribuir para a análise crítica da gestão participativa a partir da identificação da experiência social dos trabalhadores (operários) no contexto industrial da reestruturação produtiva.

- **Específicos**

- Identificar as inovações, tanto tecnológicas como sócio-organizacionais existentes no caso estudado e a percepção dos operários sobre as mesmas.

- Identificar as formas como os operários experienciam o processo de trabalho e, principalmente, a gestão participativa.

- Pontuar a ótica dos gestores de estratégias de gestão e reprodução da força de trabalho a respeito do processo participativo e da participação dos operários.

- Reconhecer as implicações das estratégias de gestão e reprodução da força de trabalho na ótica do capital e na ótica do trabalho.

A natureza desta investigação é qualitativa e se caracteriza como um estudo de caso, pois que representa, de forma singular, uma realidade que é multidimensional e historicamente situada. Este estudo de caso foi trabalhado com o enfoque sócio-histórico que permite retratar, estudar aprofundadamente uma realidade particular e ainda estabelecer relações mais amplas com o objeto de estudo.

Dessa forma, esse enfoque orienta para uma atitude investigatória aberta a novas categorias teóricas que possam emergir durante a pesquisa. Porém, o pesquisador tem uma intencionalidade definida pelos pressupostos teóricos

escolhidos para o trabalho. Não parte, portanto, de uma idéia de neutralidade científica³.

A intenção do pesquisador não é de classificar o processo de participação existente, mas de analisar o contexto onde estão inseridas estas práticas, para além da indústria, descortinando as transformações em curso na sociedade e seus impactos na microdinâmica das relações de trabalho.

Este estudo de caso privilegiou uma empresa do setor industrial de grande porte, pertencente ao setor metal-mecânico do município de Caxias do Sul, que já implantou diversas inovações tecnológicas e sócio-organizacionais com práticas participativas.

Levantou-se, através de observação (visitas à empresa) e análise documental, alguns dados secundários sobre o setor, a empresa, sua história, principais mudanças no processo de organização da produção e do trabalho.

Os demais instrumentos e técnicas de pesquisa foram: entrevistas semi-estruturadas com operários e gestores de estratégias de gestão e reprodução da força de trabalho, ligados às áreas de Recursos Humanos, Qualidade e Engenharia de Processos. O material das entrevistas foi trabalhado através da técnica de análise de conteúdo.

Este trabalho está estruturado em dois capítulos: o primeiro, “As transformações no capitalismo e seus impactos sobre o trabalho - decifrando a realidade objetiva e subjetiva” trata da crise do capital e suas repercussões no mundo do trabalho em nível internacional e nacional, decorrentes principalmente do processo de reestruturação produtiva. Inclui-se um subcapítulo que aborda as

³ Sobre estudo de caso ver: LÚDKE, Menga e ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo, EPU, 1986.

categorias teóricas: experiência social, subjetividade e participação, trazendo a contribuição de diversos teóricos e mostrando os nexos de articulação entre estas categorias para utilizá-las enquanto lastro explicativo da realidade e do tema em questão nesta pesquisa; o segundo capítulo, “A experiência social dos operários no contexto industrial - decifrando a realidade particular”, traz os procedimentos metodológicos, considerações gerais sobre o setor metal-mecânico e os resultados da pesquisa. Na seqüência, apresentam-se mais três subcapítulos, com a caracterização da indústria sistematizada numa lógica que privilegia as estratégias de gestão do trabalho e de reprodução da força de trabalho. A seguir, são apresentadas e analisadas os resultados das entrevistas com operários e gestores, finalizando com reflexões mais abrangentes sobre o tema. Nas considerações finais, novas sínteses reflexivas são produzidas, fruto das indagações e problematizações que este estudo inspirou.

CAPÍTULO I

AS TRANSFORMAÇÕES NO CAPITALISMO E SEUS IMPACTOS SOBRE O TRABALHO - DECIFRANDO A REALIDADE OBJETIVA E SUBJETIVA

O sistema capitalista de produção vem passando, sobretudo nas últimas décadas, por transformações profundas, que provocaram e vem provocando enorme impacto tanto no próprio processo de produção, quanto no trabalho e em suas estratégias de organização. Uma delas é o que se convencionou chamar de “globalização”, fundamentalmente das relações econômicas, observando-se uma enorme interconexão dos mercados cambiais, financeiros, de títulos e valores, provocando fluxos maciços e continuados de capitais entre os principais centros financeiros do mundo. Formaram-se oligopólios internacionais e redes globais informatizadas de gestão que possibilitaram formas globais de interação, favorecendo a reconfiguração do sistema mundial de produção e criando um novo paradigma de produção industrial - a automação flexível⁴. Esta revolução

⁴ A automação é chamada de flexível quando há possibilidades de mudar rapidamente o produto sem mudança de equipamentos, a fim de atender às novas exigências de mercado no sentido de responder às mudanças de hábitos dos consumidores, o que foi possibilitado graças à inculcação de computadores às máquinas, com formas mais flexíveis de

tecnológica transformou a ciência e a tecnologia em forças produtivas que valorizam o capital, aumentam a produtividade do trabalho humano e também o contingente dos excluídos sociais, globalizando a questão social.

Este paradigma alterou o mercado de trabalho, principalmente pela descentralização do processo produtivo, e dificultou a organização dos trabalhadores, desmantelando os sindicatos. Observou-se, além disso, uma crescente diminuição da presença e a marca dos trabalhadores na sociedade e no Estado, com uma conseqüente diminuição da consciência dos seus direitos sociais.

A reestruturação produtiva vem se impondo como uma necessidade de superar a crise do esgotamento da etapa fordista do capital, e a alternativa apresentada à sociedade corresponde a um reajuste de caráter neoliberal que, conforme Coggiola (1996), consiste num método de superar as crises capitalistas e de reconstituir as margens de lucro do capital. São políticas de caráter empírico e conjuntural e de intervenção estatal que direcionam os investimentos sociais para o mercado de capitais. Politicamente, consiste num recurso de crise, aplicado pelo conjunto de forças comprometidas com o capital e com o imperialismo. O autor defende a idéia de um conjunto de políticas mais ou menos empíricas destinadas a descarregar a mais profunda crise do capitalismo nas costas dos trabalhadores. Tais políticas expressam a própria crise institucional do sistema capitalista.

A ofensiva do capital na produção, reestruturando as relações sociais, iniciou o processo de desintegração do trabalho coletivo, via terceirização,

precarização do emprego e salário e, também através das tentativas de domesticar a luta sindical através do incentivo ao chamado “sindicalismo de colaboração”, voltado exclusivamente para o espaço da fábrica.

É na segunda metade dos anos 80 que começam a ocorrer mudanças radicais na esfera da produção, configurando este novo paradigma de produção industrial, o qual vem se constituindo na senda que as principais economias industriais reencontraram para o crescimento econômico após dez anos de crise - entre 1973 e 1983 - caracterizados pela estagflação, instabilidade financeira, relativa paralisia dos fluxos de acumulação produtiva do capital e expressiva redução das taxas de incremento da produtividade. (Coutinho, 1992).

Tem-se a formação de um quadro de trabalhadores de tempo integral, cada vez menos numeroso e adequado à produção flexível, cujo tipo característico é: polivalente, altamente qualificado, com um grau mais alto de responsabilidade e autonomia, recompensado em seu trabalho porque é estimulado a desenvolver sua imaginação criativa. Comumente goza de maior segurança no emprego, o que implica também exigência de reciclagem permanente, já que o trabalho agora exige elevada flexibilidade intelectual no enfrentar situações de mudança, uma forte capacidade de análise de dados e competência comunicativa diferenciada, o que lhe abre espaços para promoções.

As implicações disso observam-se na qualificação da força de trabalho, requisitando-se um trabalhador capacitado para a multifuncionalidade e, principalmente, comprometido com a empresa.

Em termos de gestão da força de trabalho, torna-se necessário envolver os trabalhadores com a estratégia traçada (principalmente de produção) e, para

isso, encurta-se o distanciamento hierárquico entre trabalhadores e chefia, preparando-os para enfrentar problemas novos e inesperados que resultarão inevitavelmente do aprofundamento das técnicas de automação flexível.

Pode-se considerar que o elemento central das mudanças está na organização dos processos de trabalho⁵, substituindo os processos de automação fragmentada, característica do paradigma taylorista/fordista, em direção a um processo em que a força de trabalho interage de forma ativa com o sistema de automação flexível.

A abordagem do processo de trabalho pressupõe a compreensão dos seus elementos componentes, quais sejam: a atividade adequada a um fim (o próprio trabalho); a matéria sobre a qual se aplica o trabalho (o objeto de trabalho) e os meios de trabalho (o instrumental utilizado).

A produção de valores envolve atividade humana, objeto e meios de trabalho. A atividade humana significa a ação do homem transformando a natureza para satisfazer necessidades; o objeto é a base sobre a qual a ação do homem se desenvolve; e os meios de trabalho são os instrumentos e técnicas que auxiliam o homem na produção de valores de uso, os quais se tornam produtos do trabalho humano. O resultado (objetivo) que se busca com o trabalho determina também a forma como este trabalho será organizado, os meios de realização e o objeto sobre o qual trabalhará⁶.

A transformação do objeto realizada pelo trabalhador é a criação de um valor de uso. Quando um valor-de-uso sai do processo de trabalho como produto,

⁵ O processo de trabalho está ligado ao desenvolvimento do sistema produto e ao movimento do capital, constituindo-se numa categoria analítica que ocupa posição central na economia e está presente na totalidade das relações sociais. (Palloix, 1982).

⁶ O trabalho é um processo de que participam o homem e a natureza, processo em que o ser humano com sua própria ação, impulsiona, regula e controla seu intercâmbio material com a natureza, entende-se que no fim do processo do

participaram da sua feitura, como meios de produção, outros valor-de-uso, produtos de anteriores processos de trabalho. Valor-de-uso que é produto de um trabalho, torna-se assim meio de produção de outro.

O processo de transformação da natureza pela atividade humana em objetos úteis à satisfação das necessidades da existência humana cria valores (valor-de-uso) e, ao transformar estes objetos em mercadorias, cria-se o valor de troca.

Conforme Marx (1987), a mercadoria consiste num objeto externo que com suas propriedades satisfaz necessidades humanas físicas ou espirituais, ou seja, necessidades do âmbito de meio de subsistência, objeto de consumo, ou meio de produção, portanto utilidade para outros sujeitos. A mercadoria também se caracteriza por ser produto de trabalhos privados, autônomos e independentes entre si e sempre mantém relação de troca. Por essas características, a mercadoria se torna veículo de valor.

Deste modo, a produção do objeto não é apenas o processo de objetivação, não é apenas uma transformação da realidade, mas é também a exteriorização de um sujeito. Portanto, ao se exteriorizar, o indivíduo adquire novos conhecimentos (tanto da realidade exterior como da sua própria individualidade) e novas habilidades vão sendo descobertas e desenvolvidas.

A matéria e os meios constituem-se em formas de produção e, dentre os meios, Marx enfatiza a tecnologia. O trabalhador, ao ser introduzido no processo de trabalho, depara-se com os objetos de trabalho (matérias-primas) e com os meios de trabalho. Se estes objetos e meios de trabalho (meios-de-produção)

trabalho aparece um resultado que já existia antes idealmente na imaginação do trabalhador, ou seja, a sua mente pré-figura uma ação antes de transformá-la em realidade. (Marx, 1982).

pertencem a um conjunto de trabalhadores ou a um proprietário, em nada afeta a essência do processo de trabalho. Isto indica, entretanto, diferentes relações de produção. (Faria, 1992).

Na seqüência, destacam-se os fundamentos da divisão do trabalho na sociedade, apreendendo a historicidade dessa noção para complementar a análise do processo de trabalho.

Com o desenvolvimento das forças produtivas sociais do trabalho, sob a égide do capital, o processo de trabalho passa a ser efetuado sob a forma de cooperação de muitos trabalhadores livres e de máquinas no interior da fábrica. Cria-se o trabalhador parcial, efetuando-se o parcelamento do próprio indivíduo no ato da produção. As forças produtivas do trabalho coletivo são apropriadas pelo capital e a própria ciência é apropriada pela classe capitalista e posta a seu serviço, como força produtiva do capital e não do trabalho.

Com a divisão do trabalho dá-se, ao mesmo tempo, a distribuição quantitativa e qualitativa do próprio trabalho e dos produtos, isto é, da propriedade - do poder de dispor do trabalho dos outros. A divisão do trabalho e a propriedade são expressões idênticas: o que a primeira enuncia em relação à atividade do homem, a segunda enuncia em relação ao produto desta atividade.

O trabalho manifesta-se, assim enquanto alienação⁷ produzida pela dinâmica da sociedade burguesa, como um mecanismo de autopreservação, uma determinação objetiva da vida social no mundo de produção capitalista. Ao penetrar na consciência das pessoas, a alienação leva-as a não mais se

⁷ O termo alienação vem do latim, "*alienatione*", significando ato ou efeito de alienar(-se) (Cf. Ferreira, 1975, 69). Considerado hoje um dos conceitos centrais do marxismo, foi desenvolvido por Marx como "conceito metafilosófico, portanto revolucionário" (Cf. Bottomore, 1988, p.5), significando "um fenômeno histórico geral, próprio de toda sociedade marcada pela presença da propriedade privada e/ou e uma intensa divisão de trabalho, e que se expressa no fato de os

reconhecerem nos resultados ou produtos de sua atividade, a se tornarem alheias, estranhas, alienadas, enfim, até mesmo à realidade onde vivem.

Pode-se dizer que com a divisão social do trabalho:

- dá-se a contradição entre o interesse particular e coletivo de todos os indivíduos que se relacionam entre si. Cada um não é mais que meio para o outro, para a consecução de seus próprios interesses particulares;
- dá-se a separação entre a atividade intelectual e manual, que são atribuídas a indivíduos diferentes.

A divisão do trabalho é condição da existência da troca, do valor de troca. A sociedade burguesa é a sociedade do valor de troca desenvolvido, o qual domina toda a produção.

A fábrica emerge como a unidade de produção, em que se dá cooperação simples de inúmeras máquinas que funcionam concomitantemente para fins semelhantes.

A manufatura oferece a base elementar da divisão de trabalho e do processo de produção na grande indústria com um diferencial: desaparece a necessidade de adaptar o processo de produção ao trabalhador parcial que executava cada etapa com sua ferramenta, dependendo de suas capacidades e habilidades pessoais. Na grande indústria automatizada, os trabalhadores tornam-

indivíduos não conseguem reconhecer ou se apropriar dos objetos ou das relações que eles mesmos criam, enquanto partes constitutivas do homem social". (Cf. Netto, 1981, pref. de Carlos Nelson Coutinho).

se meros vigilantes da máquina, que se torna o sujeito da produção. A máquina não livra o trabalhador do trabalho, mas priva-o de seu conteúdo. Este trabalho mecanizado e automatizado esgota ainda mais o trabalhador, afeta-lhe o sistema nervoso, depaupera sua atividade muscular, confisca-lhe toda atividade física e intelectual.

O trabalho vivo deixa de ser a unidade dominante do processo de produção, embora qualitativamente conserve uma importância fundamental na criação do valor. Assume um papel subalterno em face da atividade científica geral, cujos resultados de sua aplicação valorizam o capital e não o trabalho.

O desenvolvimento industrial modifica a própria organização da vida na sociedade: universaliza a concorrência, cria e consolida o mercado mundial, desenvolve os meios de comunicação, multiplica e diversifica os ramos industriais, amplia a concentração e centralização do capital e solidifica a segmentação entre trabalho manual e intelectual.

Conforme já foi colocado, foi na década de 80 que ocorreram grandes saltos tecnológicos como a automação, a robótica e a microeletrônica, que invadiram o universo fabril, modificando as relações de trabalho e a produção do capital. Porém, hoje o fordismo e o taylorismo mesclam-se com outros processos produtivos (neofordismo, neotaylorismo, pós-fordismo)⁸.

Destaca-se, então, como principais mudanças e implicações neste contexto: alterações na composição do capital; mudanças nas demandas de especialização de funções da força de trabalho; transferência relativa do saber e

⁸ Convém abordar que entende-se o fordismo como a forma pela qual a indústria e o processo de trabalho consolidaram-se ao longo deste século, cujos elementos constitutivos básicos eram dados pela produção em massa, através da linha de montagem e de produtos mais homogêneos; através do controle dos tempos e movimentos pelo cronômetro fordista e a produção em série taylorista; pela existência do trabalho parcelar e pela fragmentação das funções; pela separação

do controle sobre as atividades anteriormente exercidas pelos operários para o setor de microeletrônica da produção; surgimento de um universo de trabalhadores relativamente “privilegiados” no grau de escolaridade (médio e superior), ocupando cargos de chefia no âmbito da produção anteriormente exercidos pelos operários com longos anos de experiência e grande conhecimento do processo de trabalho; diminuição, de um lado, do controle direto das chefias e, por outro, aumento da preocupação das mesmas em garantir a não-paralisação da linha de produção; exigência de atenção máxima do operário em relação à qualidade e quantidade pré-determinada da produção; aumento da monotonia, padronização dos gestos, fixação ao posto de trabalho e desgaste mental advindo do aumento da intensidade de trabalho.

Em síntese, o processo de trabalho calcado no modelo fordista/taylorista vem sendo substituído pela flexibilização da produção, pela “especialização flexível”, por novos padrões de busca de produtividade, por novas formas de adequação da produção à lógica do mercado.

Para atender às exigências mais individualizadas de mercado, no melhor tempo e com melhor qualidade, é preciso que a produção se sustente num processo produtivo flexível, que permita a um operário operar com várias máquinas, rompendo com a relação homem/uma máquina que fundamenta o fordismo. É a chamada polivalência do trabalhador japonês que, mais do que expressão e exemplo de uma maior qualificação, estampa a capacidade do trabalhador em operar com várias máquinas, combinando “várias tarefas simples”.

Também ensaiam-se modalidades de desconcentração industrial, buscando novos padrões de gestão de força de trabalho, dos quais os Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), a “gestão participativa”, a busca da qualidade total, são expressões visíveis não só no mundo japonês, mas em vários países de capitalismo avançado e do Terceiro Mundo industrializado. Vivem-se formas transitórias de produção, cujos desdobramentos são também agudos, no que se refere aos direitos do trabalho. Estes são desregulamentados, são flexibilizados, de modo a dotar o capital do instrumental necessário para adequar-se a sua nova fase.

Este novo paradigma produtivo - acumulação flexível - é marcado por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ele se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimentos de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. (Harvey, 1993).

Esses poderes aumentados de flexibilidade e mobilidade permitem que os empregadores exerçam pressões mais fortes de controle do trabalho sobre uma força de trabalho que viu o desemprego aumentar nos países capitalistas avançados para níveis sem precedentes no pós-guerra. “A acumulação flexível parece implicar níveis relativamente altos de desemprego “estrutural” (em oposição a “friccional”), rápida destruição e reconstrução de habilidades, ganhos modestos (quando há) de salários reais e o retrocesso do poder sindical - uma das colunas políticas do regime fordista.” (Harvey, 1993 :141).

No caso brasileiro, até a década de 80, as margens elevadas de lucratividade foram alcançadas predominantemente através das políticas de administração de Recursos Humanos de caráter coercitivo e conservador e a organização intensiva do ritmo de trabalho. E a ação protecionista do Estado, o alcance restrito dos direitos políticos e civil e a existência de uma ampla parcela de desempregados fez com que o empresariado não se sentisse premido a adotar benefícios e serviços sociais como estratégia de controle da força de trabalho e motivação para que a mesma elevasse a sua produtividade.

Mas a crise econômica e política desencadeada a partir de 1974 implicou a busca de mercados externos para a comercialização dos produtos aqui fabricados, esbarrando na qualidade dos produtos e preços competitivos. Para superar a crise e continuar competindo no mercado internacional, novas bases tecnológicas e gerenciais fizeram-se necessárias de forma a obter qualidade e produtividade.

Assim, este período é marcado pela introdução de novas tecnologias na produção, tanto no seu aspecto técnico como gerencial. Aliás, a introdução de bases de produção microeletrônicas suscitou novas tecnologias de gerenciamento da força de trabalho, tendo o gerenciamento sofrido modificações consideráveis nesse período, ainda que nem sempre acompanhado por novas tecnologias na produção. Há coexistência entre processos de trabalho automatizados e não automatizados em uma mesma planta ou seção da fábrica.

Percebe-se, de forma geral, que convivem na mesma realidade da modernização propostas de caráter mais conservador e outras de caráter

inovador, cujas bases conceituais sobre organização do trabalho e da gestão social são diferentes.

Apesar dessa mescla de modernização e atraso tecnológico, um novo elemento se fará presente, um novo requisito no comportamento do trabalhador: a confiabilidade. Para que as empresas atinjam suas metas de qualidade e produtividade, a confiabilidade do trabalhador - entendida enquanto comportamento de adesão a estas metas - se faz necessária. Em função deste novo perfil, novas tecnologias de gerenciamento da força de trabalho serão utilizadas.

É nesse quadro que começam a ser incentivados os grupos participativos e novas estratégias de produção pautadas em metas a serem atingidas por equipes ou trabalhadores individuais, criando uma relação direta entre o alcance das metas da empresa com a satisfação das necessidades e desejos do sujeito individual. Isso é observado nos programas participativos, cujo incentivo e reconhecimento pela participação se revela através de premiações materiais ou simbólica (reconhecimento social), todas feitas a partir dos resultados da produtividade do trabalhador. Esta forma de conduzir o processo de comprometimento reforça a lógica privada das relações sociais, distanciando cada vez mais as necessidades e desejos do trabalhador coletivo.

Segundo Leite (1994), a participação do trabalhador se efetiva sobre o processo de trabalho e no nível operacional, possuindo um caráter parcial, limitado, buscando a contribuição do trabalhador para economizar tempo e custos sem socializar o resultado destas melhorias.

Cabe salientar que, concomitantemente à preocupação com a adesão e confiabilidade do trabalhador, são forjados no interior das empresas incentivos que possibilitem a construção de tal confiabilidade ou comprometimento.

A implementação de novas formas de gestão do trabalho (tecnologias gerenciais ou inovações sócio-organizacionais) pode suscitar novas políticas de incentivo e benefícios no interior das empresas voltadas para metas específicas da produção, coexistindo com antigos sistemas de benefícios, tais como: planos de saúde, refeitórios, ticket refeição, cesta básica, espaços de lazer, transporte para funcionários, auxílio-educação, convênio -farmácia, etc. E, por outro lado, a terceirização⁹ pode levar à diminuição desses sistemas. No entanto, entendemos que esta diminuição pode acontecer apenas no que diz respeito àqueles incentivos chamados “genéricos” pelo empresariado. Isto porque, se o discurso empresarial está voltado para a obtenção de maior qualidade, determinadas políticas de incentivo direcionadas para a metas da produção podem-se intensificar e expandir.

Subjacente a essa lógica estão os princípios de mútua responsabilidade e retorno de investimento que estipulam a contrapartida necessária da força de trabalho em termos de sua maior produtividade.

Os incentivos genéricos, ou seja, aqueles destinados ao conjunto dos trabalhadores ao se caracterizarem por uma margem mais fluída de controle e, portanto, menos mensurável, estariam parcialmente esvaziados de sua função motivadora. Se os planos de benefícios e serviços sociais foram constituídos como o principal mecanismo complementar da política salarial, a introdução de

⁹ Esta consiste em um conjunto de práticas administrativas que, ao reduzir os quadros de funcionários e setores de trabalho, privilegia a continuidade apenas daqueles setores voltados às suas atividades-fins.

novas formas de incentivo salarial, pautadas pelo cumprimento ou não das metas estipuladas pela administração das empresas, operaria uma modificação significativa na política salarial.

Os elementos acima constituem e potencializam as fontes de conflitos nas relações de trabalho, tendo em vista que as transformações positivas ocorridas com as inovações tecnológicas, como, por exemplo, a diminuição de indicadores de insalubridade, periculosidade e desgaste físico, não superam as implicações geradas para a vida social do trabalhador e para a sua subjetividade. A preocupação com a relativização dos conflitos na esfera do trabalho passa a se estabelecer, portanto, como um campo de intervenção necessário por parte dos gestores de políticas de Recursos Humanos, para que se concretizem as metas de produtividade e intensificação da extração do sobretrabalho.

“As novas tecnologias vêm acompanhadas do seu próprio software, ou seja, as formas de organização, de adaptação e controle da força de trabalho que trabalha com estas tecnologias. Infelizmente o conceito de tecnologia tem uma acepção muito objetivista. Pensa-se que a tecnologia sempre é um meio de produção e deixam-se fora as formas de administração e gestão da força de trabalho. As novas tecnologias vêm junto com uma ideologia de coexistência e colaboração entre o capital e o trabalho.”(Quiroz Trejo, 1987:14).

A racionalidade de planejamento e extensão desta esfera da reprodução da força de trabalho encontra-se, assim, assentada em um terreno conflituoso em que se destacam, concomitantemente, as lutas e pressões do operariado pela conquistas de direitos sociais e políticos na esfera do trabalho e a ideologia do favor que revestem os benefícios e serviços sociais, além de outras relações e práticas fundadas no “ato de doação da empresa” na obrigação de retribuição por parte do trabalhador mediante o exercício de um comportamento produtivo.

Enfim, a divisão capitalista do trabalho cria novas necessidades sociais, transforma as relações sociais, a moral, o lazer, a organização familiar, etc., afetando todo o modo de vida e de trabalho da sociedade. O modo de produzir os meios de vida refere-se não só à reprodução física dos indivíduos, mas à reprodução de determinado modo de vida. E determinado modo de produzir supõe, também, determinado modo de cooperação entre os agentes envolvidos, determinadas relações sociais estabelecidas no ato de produzir, as quais envolvem o cotidiano da vida em sociedade.

Diante desta nova configuração do mundo do trabalho, são muitas as tensões e impasses postos para a sociedade, para todos os trabalhadores, que devem estar atentos tanto às alterações que vem sendo introduzidas quanto aos resultados que geram, pois as mudanças decorrentes do reordenamento da acumulação do capital impõem a necessidade de redefinir o trabalho. E a participação da classe dos que vivem do trabalho (Antunes, 1995) neste processo depende da forma como analisa e se posiciona diante da realidade, ou seja, depende da consciência que se gesta na experiência social dos sujeitos.

1.1 Breves incursões teóricas sobre os temas: Experiência social - Subjetividade e Participação

Se o trabalho é elemento decisivo que transfere e cria valor, então tal processo refere-se, sobretudo, à produção e reprodução de indivíduos, classes sociais e relações sociais. Se sua base material é a produção e reprodução de mercadorias, também é atividade humana, repleta de subjetividade, costumes e vida.

A não propriedade dos meios de produção material e cultural se constituem em fontes de dominação das classes que vivem do trabalho, em particular da classe operária e tem uma das condições necessárias para a ruptura da desigualdade- a consciência de classe enquanto uma construção histórica. Este é o elemento subjetivo agregado ao conceito de classe marxista¹⁰.

Para Marx, o homem só se desenvolve porque se objetiva e aí é que tem condição de subjetivar-se; subjetivando-se, ele mantém a condição objetiva de ser social. O conjunto de objetivações dos homens, tanto ideais quanto materiais, através do quais os homens se realizam como seres humanos, constitui a práxis no pensamento marxiano.

A práxis abrange, portanto, todas as práticas ou processos sócio-históricos que os homens desenvolvem na construção da sociedade e de si mesmos, não se reduzindo, portanto, ao trabalho. Entretanto, conforme este pensamento, o trabalho é o modelo mais acabado de práxis, é nele que estão contidas as principais determinações desta e é através dele que o ser social se constitui, criando e recriando relações sociais.

Assim, o trabalho é a categoria fundante do ser social e o eixo central da noção de práxis.

A unidade objetividade x subjetividade contida em Marx está na possibilidade do ser humano transformar-se num ser que se objetiva (em si) e por isso pode subjetivar-se (para si) e, conseqüentemente, manter a sua condição objetiva.

¹⁰ Sobre a questão da consciência de classe, diz Oliveira: "As classes não se constituem em si, nem mesmo para si, mas para as outras. A grande polêmica, a propósito da consciência de classe, não pode em nenhum caso ser corretamente interpretada enquanto autoconsciência, pois são as consciências recíprocas das classes e entre elas que irão em definitivo desaguar na 'consciência de classe'. Esse movimento de reconhecimento é sem dúvida, o espaço da política". (Oliveira, 1978: 12).

Sobre o trabalho ser gerador da consciência humana, diz Marx:

“... na produção da própria existência os homens penetram em relações determinadas, necessárias, independentes de sua vontade; estas relações de produção correspondem a um grau determinado de desenvolvimento de suas forças produtivas materiais. O conjunto dessas relações constitui a estrutura econômica da sociedade, a base real sobre a qual se eleva a superestrutura jurídica e política e à qual correspondem formas sociais determinadas de consciência. O modo de produção da vida material condiciona o processo social, político e intelectual. Não é a consciência dos homens que determina o seu ser, mas, ao contrário, é o seu ser social que determina sua consciência”. (Marx, 1987:129-130).

Marx enfatiza a determinação social da consciência, mas ressalta a sua força atuante sobre a realidade no sentido de transformá-la. Destaca, portanto, o lado ativo do sujeito, cuja atividade se torna também objetiva.

Para avançar neste pensamento, é importante se apropriar da noção de **experiência** definida por Thompson (1987), por ser um instrumento teórico fundamental. Ele entende que é a partir da experiência que a consciência social se molda e, com ela, a disposição de atuar enquanto classe. Retira desta análise a concepção de que existem respostas mecânicas a condições de vida e de trabalho, na medida em que as necessidades e as práticas sociais são contextualizadas no movimento histórico da realidade. Realidade que não é determinada exclusivamente por aspectos econômicos, mas pelos políticos, sociais, culturais e éticos presentes nas relações entre as classes sociais e no seu interior.

Thompson diz “os valores não são “pensados”, nem “chamados”, são vividos, e surgem dentro do mesmo vínculo, com a vida material e as relações materiais, que surgem nossas idéias. São normas, regras, expectativas, etc. necessárias e aprendidas (e “aprendidas” no sentimento) no “habitus” de viver, e aprendidas, em primeiro lugar, na família, no trabalho e na comunidade imediata.

Sem esse aprendizado, a vida social não poderia ser mantida e toda a produção cessaria” (1981:194). Ou seja, a experiência deixa de ser vista como produto pronto, acabado, inerte e passa a ser vista como depositária de forças e energias, motivadora da ação, do fazer político dos indivíduos. Assim:

“as classes acontecem à medida que os homens e mulheres vivem suas relações de produção e experimentam suas situações determinantes, dentro do conjunto de relações sociais com uma cultura e expectativas herdadas, e ao modelar essas experiências em formas culturais”. (Thompson In Sader, 1988:44).

Embora as pessoas se encontrem, de saída, numa sociedade estruturada já de determinada maneira, pois os sujeitos estão implicados nas estruturas objetivas da realidade, a constituição histórica das classes depende da experiência das condições dadas, o que permite tratar tais condições no quadro das significações culturais. Esta realidade objetiva não é exterior aos homens, está impregnada dos significados das ações sociais que a constituíram enquanto realidade social. (Sader, 1988:45).

Cabe ainda considerar que as esferas da produção e da reprodução estão dialeticamente articuladas tendo em vista que a dimensão de classe é definida pelas condições de existência e pela elaboração subjetiva da organização dos sujeitos implicados. A tradição marxista realizou esta articulação criando uma “classe em si” para tratar da realidade objetiva e a tomada de consciência dessa realidade criando a “classe para si”.

Neste sentido, os homens são produtores da história, ao mesmo tempo em que são produtos sociais.

A noção de subjetividade se relaciona com a noção de experiência, tal como desenvolvida por Thompson pois que permite a articulação entre os binômios estrutura/condicionamento e subjetividade/ação. “Com o conceito de

experiência produtiva, é possível analisar a classe operária enquanto sujeito, como pessoas que vivem situações produtivas e relações sociais enquanto necessidades, interesses e antagonismos, que elaboram essa experiência no marco da intersubjetividade e cultura legítimas pelas vias mais complexas - que vão além do teoricamente previsível - e que atuam - ou não - sobre sua própria situação". (Melgoza In Leite, 1994: 32).

A contribuição do pensamento marxista se dá, principalmente, pela redefinição da noção de consciência de classe e da ênfase na experiência social como determinada por fatores sócio-econômicos, mas, também, pelas normas, costumes, tradições e sentimentos. Esta dimensão cultural é aprofundada por Gramsci (1989) que afirma que uma sociedade na qual os capitalistas exploram o consentimento dos explorados, fazendo agir como se fossem capazes de melhorar suas condições materiais dentro dos limites do capitalismo constitui-se num sistema hegemônico.

Segundo Gramsci, a hegemonia tem uma função eminentemente pedagógica, enquanto processo de constituição ideológica das classes subalternas, que se realiza tanto para afirmar a direção dessas classes quanto para superar a sua condição de subalternidade, construindo uma nova ordem social com base numa outra ideologia contrária à dominante.

Esta superação não se efetiva independentemente das transformações econômicas, mas não há uma dependência absoluta dessas. Gramsci evidencia o caráter dialético da relação entre o nível econômico e o político-ideológico, considerando a ação recíproca entre estrutura e superestrutura.

A categoria hegemonia tratada como reforma intelectual e moral é um processo que se realiza na prática política e é um “terreno para um ulterior desenvolvimento da vontade coletiva nacional popular, no sentido de uma forma superior e total de civilização” (Gramsci,1989:8-9) na perspectiva de construção de uma nova cultura. É, precisamente, a criação de homens capazes de “pensar coerentemente e de modo unitário o real presente” (Gramsci, In: Gruppi, 1978: 14), tornando uma nova cultura patrimônio de todos.

Nesta perspectiva, a categoria cultura adquire importância para explicar as relações sociais que acontecem no mundo do trabalho. Para tal, recorre-se ao entendimento de que cultura é a totalidade da vida social que abarca tanto a produção material quanto a produção de idéias, formando uma unidade abrangente que pode ser identificada historicamente. Assim, em uma dada dimensão, toda a produção material de idéias, de objetos e de pensamentos corresponde a um processo de produção cultural, pois decorre de modos de vida estruturados e de novos modos, papéis e comportamentos em vias de criação. (Bocayuva e Veiga, 1992)

Estes autores, com base no pensamento gramsciano, ainda desenvolvem a idéia de que os homens são produtores de riqueza material e de idéias. Se os modos de produção material condicionam a produção de idéias, ao mesmo tempo e de maneira interligada, não existe humanidade sem idéias. O imaginário e a linguagem, assim como a capacidade de representação são atributos próprios da espécie humana.

Outro autor, Raymond Williams (1981), faz uma análise sobre cultura, incorporando a dimensão da produção material interligada com a produção

espiritual, cuja experiência, gerada na vida material, estruturada em termos de classe, relaciona-se diretamente com a construção do ser social e, portanto, da consciência social.

No campo da Psicologia Social, destaca-se Félix Guattari (1996) que enfatiza o primado da subjetividade dos indivíduos e o papel dos agentes sociais em suas lutas cotidianas. A cultura e a busca de processos de singularidade são eixos básicos de suas análises. O deslocamento da análise para as esferas micro da vida social resgatou uma das dimensões vitais da história do homem: a prática cotidiana, o fazer, o acontecer. A autonomia dos indivíduos e grupos sociais é vista na perspectiva de conquista de um processo interativo, formado à base de relações sociais novas, de caráter diferente. Daí a importância de formar redes sociais e culturais, de construir alianças. Esta vertente subsidia a análise das questões de raça, de gênero e de ecologia, indo além das lutas de classes.

Para este autor, a autonomia é uma função histórica, desenvolvida principalmente pelos chamados grupos moleculares da sociedade, para construir uma nova lógica social que aniquile a lógica dada pela subjetividade capitalística. A ação com autonomia pressupõe a independência do grupo e a criação de condições e relações de vida coletiva que criem um novo campo de subjetividade social a partir das singularidades dos sujeitos¹¹.

Guattari enfatiza a questão da subjetividade, dizendo que a sua produção constitui matéria-prima de toda e qualquer produção e encontra-se com um peso cada vez maior na infra-estrutura produtiva. Por exemplo, quando uma potência como os EUA quer implantar suas possibilidades de expansão

¹¹ Singularidade é um conceito existencial. Acontece na forma como experimentamos a existência. Já a identidade é um conceito de referenciação, de circunscrição da realidade a quadros de referência, quadros esses que podem ser

econômica num país do Terceiro Mundo, ela começa, antes de mais nada, a trabalhar os processos de subjetivação. Sem um trabalho de formação prévia das forças produtivas e das forças de consumo, sem um trabalho de todos os meios de semiotização econômica, comercial, industrial, as realidades sociais locais não poderão ser controladas. Este autor utiliza o termo processos de subjetivação no lugar de ideologia.

“A subjetividade é essencialmente fabricada e modelada no registro do social. Está em circulação nos conjuntos sociais de diferentes tamanhos: ela é essencialmente social, e assumida e vivida por indivíduos em suas existências particulares. O modo pelo qual os indivíduos vivem essa subjetividade oscila entre dois extremos: uma relação de alienação e opressão, na qual o indivíduo se submete à subjetividade tal como a recebe, ou uma relação de expressão e de criação, na qual o indivíduo se reapropria dos componentes da subjetividade, produzindo um processo que eu chamaria de singularização”. (Guattari, 1996: 33).

O autor segue colocando que o indivíduo está na encruzilhada de múltiplos componentes de subjetividade. Entre esses componentes, alguns são inconscientes. Outros são mais do domínio do corpo, outros são domínio de “grupos primários”; outros ainda são do domínio da produção de poder: situam-se em relação à lei, à polícia, etc. A hipótese de Guattari é que existe também uma subjetividade ainda mais ampla: a subjetividade capitalística.

Nesta perspectiva, produção de subjetividade quando se torna massificada permite a reprodução da hegemonia do capital (subjetivação capitalística). E o processo de singularização é um devir diferencial que recusa a subjetivação capitalística, constituindo-se num processo contra-hegemônico. Neste ponto, acredita-se, há uma aproximação com o pensamento gramsciano que também coloca a necessidade de construir uma força social contra-hegemônica no campo

imaginários. Identidade é aquilo que faz passar a singularidade de diferentes maneiras de existir por um só e mesmo quadro de referência identificável. Identidade está vinculada freqüentemente ao reconhecimento social. (Guattari, 1996).

cultural, pois, ao modificar o modo de viver, atinge-se a condição objetiva deste viver.

A tentativa de produzir modos de subjetividade originais e singulares - processos de singularização subjetiva para o enfrentamento coletivo da massificação - pode acontecer na criação de novas formas de sociabilidade em vários contextos, inclusive no trabalho.

Relacionando as contribuições dessas teorias, deve-se considerar que a capacidade da classe trabalhadora se constituir em um sujeito coletivo depende de sua experiência de participação em processos de organização política e social, de sua experiência mais geral de luta adquirida nos seus embates contra o capital. Reflete-se, então, sobre a possibilidade de construir novas relações sociais com base num processo de autonomia, onde a produção da subjetividade ganhe dimensões singulares que possam constituir e se articular num projeto coletivo.

O tema da participação parece diluir-se nestas incursões teóricas, tomando uma forma mais instrumental, como tratá-lo então?

Primeiramente é importante situá-lo na área das ciências sociais, onde participação é encontrada como noção, categoria teórica ou conceito. Trata-se de uma formulação clássica na teoria da ação social, tanto da vertente weberiana como parsoniana, vertentes estas que tiveram muita importância entre os pesquisadores latinos até os anos 60 ao analisarem os processos de modernização destas sociedades que enfatizavam a necessidade da população participar dos projetos governamentais que pretendiam operacionalizar processos de crescimento das nações subdesenvolvidas. (Gohn, 1997).

A produção de conhecimento sobre a questão da participação é um campo diluído na área dos movimentos sociais e da administração empresarial, surgindo em decorrência das exigências da realidade e apresentando diferentes interpretações.

Nos anos 70, a participação passou a ser utilizada no sentido de participação da sociedade civil. Gramsci e alguns teóricos da ciência política, como Tocqueville, Poulantzas, etc., foram autores que fundamentaram o sentido atribuído à participação, trabalhando esta categoria enquanto um imperativo nas relações sociais vigentes, como forma de democratizar o Estado e seus aparelhos. Posteriormente o termo se tornou um jargão popular, foi apropriado por discursos políticos conservadores e se tornou sinônimo de descentralização, tornando-se inclusive um dos pilares do ideário liberal na medida em que é usada para neutralizar os conflitos, assumindo um caráter controlador.

Parte-se do pressuposto que participar é estar presente em atividades que já existem, com suas estruturas e finalidades. A priori não é uma tarefa inovadora no conteúdo, pois quando um indivíduo inicia um processo de participação, ele o faz segundo um sistema de regras já estabelecidas. Entretanto, a simples entrada de um novo elemento muda a forma do ato participativo e, a médio prazo, poderá mudar também seu caráter, pois os indivíduos não são neutros. Todo o ser humano tem uma potencialidade ativa e, portanto, ele é, em tese, transformador dos espaços onde atua, ou elemento de acréscimo de qualidades distintas.

A participação, porém, é uma noção ambígua. Pensá-la somente como busca do consenso é negar um potencial de transformação que alguns processos participativos de organização da sociedade civil já mostraram que têm.

Pode ser pensada, então, como uma via de análise para compreensão da natureza e caráter da participação, a dicotomia participação real/ participação formal. A participação real pode levar a médio e longo prazo a rupturas da ordem social vigente, dando origem ao novo. Trata-se de uma negação dos termos colocados pelo instituído. Esta perspectiva surge da constatação da existência de profundas contradições na sociedade e da necessidade de articulação e organização dos coletivos de interesses para participarem dos processos históricos.

Neste sentido, entende-se que o ato de romper leva ao ato de inventar. Por isto é criativo e inovador, ao contrário do caráter legalista da participação formal, que leva a reformas, mas não a transformações, reafirmando a ordem vigente.

Os resultados dos processos participativos - real e formal - são radicalmente diversos. Enquanto a participação real leva à identificação social de espaços diferenciados e à construção de novos sujeitos políticos, de novas formas de fazer política nos espaços macroscópicos da sociedade ou nas microestruturas da vida cotidiana, a participação formal estabelece um acordo tácito de colaboração entre os envolvidos, segundo estratégias previamente delineadas por um dos pólos de relação - aquele que mais se interessa por um certo tipo de desenvolvimento da ação delinea os caminhos segundo sua ótica de interesses. A co-gestão será a forma clássica deste caso. Pode ser adotada como estratégia estatal ou empresarial e seu objetivo último é a colaboração de classes via mediações entre estas.

A participação real adquire a sua forma mais avançada como autogestão, a qual objetiva a superação da participação no sentido de um mero

compartilhar, colocando a participação nos níveis planejar, gerir e controlar. Trata-se de um processo que exige a autonomia dos grupos envolvidos no sentido de que tenham a possibilidade efetiva de colocarem suas demandas livremente, deliberando e normatizando, ou seja, indo além do caráter consultivo e opinativo. (Gohn, 1997).

A autonomia vista como um processo criador caracteriza a dinâmica autogestionária como um modo de ser coletivo, no qual semelhanças e diferenças interagem, ganhando e perdendo lutas, mas sempre posicionando-se em torno de um projeto societário que articula estas lutas num âmbito maior, inclusive possibilitando a construção da identidade do movimento com seus pares em nível interno e com outros parceiros distribuídos na sociedade.

Este tipo de participação implica reconhecer no conflito seus aspectos positivos e necessários à transformação da realidade. Se, de um lado, exige a consciência política de seus participante, de outro, leva à formação e ao desenvolvimento da consciência, devido ao caráter pedagógico de suas práticas. Leva também ao processo de negociação e nele só não é negociável a autonomia. (Demo, 1993).

Transcorre, assim que existem projetos político-ideológicos diferenciados na abordagem da participação: um tem caráter transformador e outro, caráter institucionalizador. Este é um ponto fundamental para poder analisar as diferentes propostas participativas existentes na realidade, principalmente as que vêm tomando conta do espaço empresarial e particularmente o fabril¹².

¹² Sobre este tema lembra-se o artigo de Sérgio Storch in FLEURY, Maria T. L. & FISCHER, **Processo e Relações do Trabalho no Brasil**. 2. ed., São Paulo:Atlas S.A., 1992, onde o autor faz uma revisão teórica importante sobre a participação dos trabalhadores nas empresas, trazendo os diversos enfoques e tipologias referentes ao tema.

Nesta área, existem produções teóricas, como a de Bernstein (in Fleury & Fischer, 1997), que analisa três dimensões da participação: o grau de influência dos trabalhadores sobre as decisões da empresa, o escopo da participação (envolve o conjunto de questões sobre os quais são exercidos graus variados de influência) e os níveis organizacionais da participação (envolve instância de participação direta ou representativa).

Em relação à primeira, entende-se: troca de informações, direito de apresentação de sugestões e de oposição às decisões e direito de decisões autônomas. Em relação à segunda e terceira - participação econômica: distribuição dos resultados/salário/premiação; participação organizativa: condições e organização do trabalho e participação produtiva; execução de tarefas e participação estratégica: crescimento da empresa e dos produtos fabricados.

Se a participação tem um caráter instrumental, o seu uso depende dos objetivos e dos resultados que se quer alcançar. Daí decorre também a escolha de metodologias e de posturas (comportamentos, atitudes). É importante ressaltar que os processos participativos formais, tomados como uma estratégia de reprodução das condições e do modo de viver dominante, também são contraditórios e podem se tornar, mesmo dentro da sociedade capitalista, uma mediação para pensá-los criticamente e dimensionar como seria uma nova proposta, com outro conteúdo, com outra forma e, sobretudo, com outra direção.

Dentro desta perspectiva, a participação pode se tornar uma mediação para a construção de uma nova concepção de trabalho baseado em relações democráticas, solidárias nos micros e macro espaços da vida social, contribuindo,

assim, para a formação de uma subjetividade que se traduza em novas formas singulares de ver e agir no mundo - potencial de criatividade e transformação.

CAPÍTULO II

A EXPERIÊNCIA SOCIAL DOS TRABALHADORES E A GESTÃO PARTICIPATIVA NO CONTEXTO INDUSTRIAL - DECIFRANDO A REALIDADE PARTICULAR

A vigência do padrão flexível de organização da produção vem modificando as condições sociais e técnicas de organização do trabalho, exigindo um trabalhador polivalente e intensificando a tecnificação da força produtiva do trabalho. A flexibilização envolve também um rearranjo interno e externo da classe operária e nova divisão internacional do trabalho e produção, estabelecendo outras possibilidades e limites de sociabilidade, organização e consciência, interferindo na vida cultural, nas condições de mobilização e reivindicação.

Os novos requisitos de qualificação da força-de-trabalho, especialmente no setor industrial, devem ser analisados tendo presente o processo de flexibilização e de introdução de inovações tecnológicas e organizacionais, em

que a utilização de uma força-de-trabalho qualificada, bem paga e estável é altamente seletiva. (Leite, 1996).

Tendo presente a realidade macro como ponto de referência, parte-se agora para analisar o universo particular de uma indústria, situando-a em termos de setor metal-mecânico, mostrando os caminhos metodológicos exercitados e a sistematização e os resultados dos dados coletados, na tentativa de pensar os nexos de articulação entre estes dois universos e de inferir alguns comentários reflexivos.

2.1 Sobre o procedimento metodológico - concepções e desenvolvimento

A teoria social que guiou a elaboração deste trabalho assenta-se numa ontologia do ser social que credita ao trabalho o fundamento da socialidade e toma a sociedade (burguesa) como uma totalidade concreta: não como um conjunto de partes que se integram funcionalmente, mas como um sistema dinâmico e contraditório de relações articuladas que se implicam e se explicam estruturalmente. Seu objetivo é reproduzir idealmente o movimento constitutivo da realidade (social), que se expressa sob formas econômicas, políticas e culturais, mas que extravasa todas elas. O procedimento metodológico próprio a esta teoria consiste em partir do empírico, apanhar as suas relações com outros conjuntos empíricos, investigar a sua gênese histórica e o seu desenvolvimento interno e reconstruir, no plano do pensamento, todo este processo. O círculo investigativo, retorna sempre ao seu ponto de partida - e, a cada retorno, compreende-o de modo cada vez mais inclusivo e abrangente. A pesquisa,

portanto, procede por aproximações sucessivas ao real. (Netto In: Karl, M. & Engels F. , 1998: 30).

O procedimento metodológico desta teoria desafia a lógica linear na produção de conhecimento e na sua exposição. A experiência deste trabalho consistiu numa tentativa de operacionalizá-la, cujo exercício na busca desta coerência é um aprendizado a ser aprofundado.

Conforme já foi dito na Introdução deste trabalho, a coleta de dados específicos para o estudo de caso iniciou com um levantamento e análise documental, privilegiando-se os seguintes documentos:

- relatórios da pesquisa “As Implicações tecnológicas nos Processos de Trabalho e suas Alterações nas Políticas Sociais no âmbito da Indústria de Transformação da Microregião de Caxias do Sul”, do Departamento de Sociologia da UCS;
- material de divulgação da empresa (peças publicitárias, jornal informativo, pesquisas internas, cartazes e informes expostos no diversos ambientes de trabalho) ;
- relatórios, artigos e outros materiais da pesquisa da UFRGS - PPGA “Participação do Trabalhador e Inovação na Indústria: Estudo Comparativo Multidisciplinar nos Estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul do Grupo Interdisciplinar de estudos de Inovação e do Trabalho”, coordenado pela Professora Dra. Valmiria C. Piccinini.

Inicialmente, caracterizou-se a empresa em nível geral, centrando no levantamento de dados as inovações tecnológicas e sócio-organizacionais através de questionário (anexo 01) e de entrevistas com gestores de estratégias de gestão e reprodução da força de trabalho ligados a áreas de Recursos Humanos (4 trabalhadores), Qualidade (2 trabalhadores) e Engenharia de Processos (2 trabalhadores), a fim de obter um quadro geral sobre a gestão da produção e do trabalho, com primazia dos programas e metodologias que envolvem a participação dos trabalhadores, especialmente os operários.

A abordagem qualitativa permite a seleção dos sujeitos pela sua significância no contexto, podendo ir definindo o número em função do que se busca com a pesquisa, permitindo aprofundar a relação sujeito-sujeito, o objeto de análise. O uso combinado de técnicas: visitas, levantamento documental, entrevistas, etc. permitiu chegar ao princípio da saturação, ou seja, o momento em que se consegue identificar o conjunto de informações a serem obtidas em relação ao tema.

A coleta de dados através de entrevistas iniciou com dois gestores da área de Recursos Humanos, seguida de uma visita à fábrica. Prosseguiu-se com as demais entrevistas em outros momentos, concluindo-se com um gestor de Recursos Humanos. A definição dos sujeitos se dava conforme a orientação da pesquisa, buscando-se junto à gerência de Recursos Humanos a indicação de novas pessoas.

Com estes sujeitos, também se questionou sobre sua percepção a respeito das perspectivas/desafios em relação às práticas participativas e sobre sua percepção a respeito da participação dos operários já que são responsáveis por

implementar e gerir tais práticas participativas. Assim, foi-se caracterizando a ótica empresarial e juntamente com os dados do levantamento documental construiu-se o cenário. Este material foi organizado segundo uma lógica que permitisse caracterizar a empresa e destacar as inovações tecnológicas e sócio-organizacionais, bem como as estratégias de gestão e reprodução da força de trabalho. Esta lógica foi elaborada a partir de estudos sobre o assunto, também resultante de um processo de investigação.

A abordagem qualitativa privilegia instrumentos que superam o questionário, ou seja, privilegia a narrativa oral para conhecer melhor o modo de viver (modo de trabalhar, neste caso) dos sujeitos através de seu discurso e de sua ação. Assim ela precisa ir diretamente ao contexto onde vive este sujeito (onde trabalha neste caso) a fim de conhecer sua experiência social.

Então, conhecer o modo de vida, conceito introduzido pelo historiador inglês Edward Thompson, envolve saber como o sujeito constrói e vive a sua vida. Isso envolve portanto, seus sentimentos, crenças, costumes e práticas cotidianas. Para ele, o viver histórico cotidiano do sujeito pressupõe o conhecimento de sua experiência social.

Os critérios de seleção para as entrevistas com os operários foram os seguintes: tempo de empresa (mais de cinco anos); representação de todos os setores da fábrica (dos mais modernos aos mais tradicionais); faixa etária (pessoas jovens e de meia idade); nível de instrução (variação do primeiro grau incompleto até nível universitário); envolvimento nos programas participativos (desde envolvimento total até nenhum envolvimento). Um dos entrevistados

deveria ser dirigente sindical do sindicato que, no caso, reúne a maior categoria de trabalhadores da região.

Estas variáveis estão relacionadas com a sua experiência social que cria alguns diferenciais no conjunto dos trabalhadores, como a possibilidade de apreender esta totalidade, sem, no entanto, modificar substancialmente sua posição na divisão social do trabalho: os dezessete são operários.

As entrevistas duraram 1h15min e se realizaram em diversos locais da fábrica, todos com privacidade para se dialogar. Utilizou-se um roteiro (Anexos 02 e 03), que foi sendo abordado não exatamente na ordem inicial, pois a sua semi-estrutura permitiu que o diálogo fluísse e as respostas se complementaram no decorrer da entrevista

Nas entrevistas iniciais colocaram-se as possibilidades de registro da fala: uma era através de gravação e a outra através da escrita e os operários indicaram a segunda, seguindo-se assim em todas as entrevistas.

O material das entrevistas foi analisado através da técnica da análise de conteúdo, entendida como “técnica de compreensão, interpretação e explicação das formas de comunicação, constituindo-se seus objetivos: ultrapassar as evidências imediatas, à medida que se busca a certeza da fidedignidade das mensagens socializadas e a validade da sua generalidade; aprofundar por meio de leituras sistemáticas e sistematizadas a percepção, a pertinência e a estrutura das mensagens”. (Setubal. In: Martinelli,1994:54).

A noção de sujeito, enquanto categoria teórica, aparece na medida em que se manifesta, seja através do discurso, das práticas ou das experiências. Portanto, é sua expressão que se apreende e é dela que se pode falar. Esta

expressão encontra-se no terreno do simbólico, onde as experiências do cotidiano são traduzidas a partir do significado atribuído pelo próprio sujeito que dele faz parte.

A análise destes significados demonstra a dimensão subjetiva do trabalho, a qual se traduz como uma forma de expressão que tem no sujeito sua fonte.

O discurso, enquanto tradução da dimensão simbólica, produzido no jogo das relações, expressa o sentido e o significado atribuídos à experiência vivenciada no cotidiano. Este cotidiano se apresenta como a articulação histórica das formas de experienciar as situações objetivas, a realidade material.

Outro recurso metodológico importante nesta pesquisa é a atribuição de significado, o que reforça a dimensão interpretativa do pesquisador, tanto no aspecto da construção de categorias analíticas quanto na aplicação dessas categorias à análise dos significados.

A escuta do outro também é um recurso fundamental nas entrevistas para que o sujeito se revele. A preocupação de estabelecer uma relação de aproximação e de valorização do trabalho dos operários se manifestou desde a colocação dos objetivos da pesquisa e da explicitação da função do pesquisador.

Assim, o pesquisador associa idéias e ressalta aspectos que considera importantes, resultante da atribuição de significados, pelo pesquisador, ao discurso dos trabalhadores.

Na análise dos dados, além do caráter associativo das idéias apresentadas, procurou-se ressaltar a importância dos comentários sobre as diferentes experiências no cotidiano de trabalho a partir do processo de trabalho do operário industrial - elementos: trabalho (atividade em si, as mudanças e seus

impactos) - meios (destaque para a gestão participativa) e os resultados (desejo de como deve ser o trabalho e a influência da gestão participativa na sua vida além do contexto do trabalho).

O tratamento dado às respostas das questões seguiu a seguinte lógica: sistematização de todas as respostas da entrevista e agrupamento segundo critério de semelhança. A criação de categorias e subcategorias para agrupar as respostas foi ganhando mais clareza e coerência de conformidade ao tema da investigação no desenvolvimento do trabalho, que possibilitou recriar o conhecimento a partir do processo de trabalho.

Decidiu-se apresentar os resultados através de comentários que se reportam aos quadros de respostas colocados em anexo. Ao final, os comentários gerais foram sistematizados, incluindo-se outros dados e outras descobertas advindos das entrevistas com operários e gestores e do levantamento documental.

Destaca-se a abertura e disponibilidade da empresa em oportunizar a realização desta pesquisa e a manifestação do interesse pelo tema e pelo retorno dos resultados deste trabalho.

2.2 Sobre o setor metal-mecânico - situando a indústria estudada

O setor metal-mecânico compreende um subsetor que se chama mecânica de precisão aliás toda a mecânica é de precisão, variando apenas a tolerância metrológica sobre os produtos, (Mazzei In: Piccinini, 1996:13), que também faz referência a níveis de mecânica como:

- 1- mecânica grosseira (baixa precisão, ex: confecção de portões de ferro, etc.).
- 2- mecânica Média (média precisão, ex: fabricação de implementos agrícolas).
- 3- mecânica Fina (precisão de centésimos, milésimos de centímetros, ex: fabricação de autopeças).
- 4- mecânica extrafina (precisão de décimos de microns, como é o caso da robótica).

Quanto mais de “precisão” for a mecânica, maior o nível de tecnologia empregada na fabricação de seus produtos. Para melhor adequação dos dados desta pesquisa, inserimos o setor de mecânica de precisão na classificação de mecânica fina.

O setor de mecânica de precisão pode ser conceituado como o ponto de interseção entre os setores de máquinas-ferramentas, eletromecânica e automação. Caracteriza-se por um alto grau de sofisticação, tanto nas máquinas equipamentos utilizados na produção quanto aos produtos fabricados. Para fins de uniformização da definição de mecânica de precisão, utiliza-se o seguinte conceito: “é a área da mecânica que exige, nas diferentes fases do processo de produção (projeto, execução e aferição), de um elemento mecânico (peça, conjunto ou dispositivo), a utilização de medidas, tolerâncias, acabamentos e controle de qualidade com absoluta precisão”. (Cortopassi, 1988:36).

Neste subsetor as empresas gaúchas estão concentradas em Porto Alegre e Região Metropolitana e no Nordeste do estado e o número de empresa é estimado em 33 (trinta e três), empregando cerca de 6.000 trabalhadores.¹³

Os principais produtos são: parafusos de precisão, instrumentos médico-odontológicos, cabeças de impressoras térmicas, matrizes de injeção, lentes de precisão, espelhos de raio-x, fibras óticas, autopeças etc. E sua produção é dirigida, predominantemente, ao mercado interno.

O processo de fabricação do setor metal-mecânico incorpora máquinas que substituem o trabalho humano em um amplo conjunto de operações, porém permanece a intervenção direta dos trabalhadores que realizam a integração e alimentam estas máquinas, caracterizando o processo de fabricação deste setor como descontínuo. E utiliza desde as tecnologias tradicionais (operadores convencionais) até as consideradas modernas, que utilizam CN, CNC, CAD/CAM.

A maior sofisticação das máquinas e o novo papel assumido pelo trabalhador da produção (basicamente de monitoramento dos equipamentos), impõe, simultaneamente, um alto nível de confiança na capacidade produtiva e de envolvimento do trabalhador, e um maior controle por parte das gerências imediatas tanto no nível individual como nos sistemas de grupos ou células de produção.

As exigências de conhecimentos teóricos e práticos, além de novas atitudes e habilidades decorrentes da introdução de inovações tecnológicas e sócio-organizacionais vem alterando o perfil dos trabalhadores. E justificam os investimentos cada vez maiores em qualificação da força de trabalho que vão

¹³ Catálogo Industrial/RS, 1994/1995. FIERGS, Porto Alegre, 1995 e dados da pesquisa.

desde cursos básicos de formação escolar até os treinamentos voltados para os programas de qualidade tanto em nível operacional como comportamento.

Tratando-se do cenário particular do município de Caxias do Sul, o mesmo caracteriza-se como o segundo município do Estado em termos populacionais e sua economia compõe-se de um universo de aproximadamente “13.000 estabelecimentos industriais, comerciais e de serviços, sendo que somente o setor industrial participa de 3.850 empresas e dentre elas 2.300 constituem o pólo metal mecânico do município. Esta economia emprega aproximadamente 100.000 trabalhadores, sendo que, deste total, 56,31 % estão no setor industrial. Tais dados conferem a posição de terceira economia do Estado do RS, com 6,83% do PIB estadual, num faturamento anual de US\$ 2,2 bilhões de um total no Estado de 31,3 bilhões”.¹⁴

Assim, as empresas do ramo de mecânica de precisão, pela sua densidade tecnológica, principalmente, são consideradas empresas de setores “dinâmicos” da sociedade.

2.3 Conhecendo as estratégias de gestão da produção e do trabalho no espaço fabril

Esta parte do trabalho apresenta-se mais descritivo, derivado da necessidade de sistematizar dados para situar o cenário particular, e contém informações sobre as estratégias de gestão da produção e do trabalho existentes para, a posteriori, decifrar a experiência dos sujeitos que se movimentam neste cenário.

¹⁴ Caxias do Sul, Perfil Sócio-Econômico - Câmara de Indústria e Comércio. Editora São Miguel, dez./ 1992.

Assim, a lógica desta sistematização dos dados apresenta, num primeiro momento, as origens e o desenvolvimento da empresa, com suas políticas gerais e mercado; após, destacam-se as inovações tecnológicas e sócio-organizacionais e, por fim, as estratégias de gestão e reprodução da força de trabalho, entendendo que estas últimas mantêm uma estreita relação com as chamadas inovações sócio-organizacionais que também contribuem para a reprodução da força de trabalho na sua dimensão objetiva e subjetiva.

Origens e desenvolvimento da empresa

A indústria estudada é uma holding de capital aberto, criada em 1992, após um processo de reestruturação. Está localizada em Caxias do Sul e consiste numa catalisadora de todas as participações acionárias das empresas do grupo, respondendo pela orientação dos negócios e fixação de diretrizes de atuação das empresas operacionais, de acordo com seu planejamento estratégico. Sua atuação é focada nas áreas dos transportes, alimentos e serviços, controladora de empresas operacionais. A partir de 1992 passou a atuar em cinco segmentos de atividades: implementos para o transporte, veículos especiais, prestação de serviços, autopeças e fruticultura. O conjunto de dez empresas reúne um quadro de pessoal de aproximadamente 5 mil trabalhadores.

A holding é composta por um Conselho de Administração e uma Diretoria Executiva e o fundador é o presidente e um de seus filhos faz parte do conselho e o outro de uma das diretorias.

A constituição do conglomerado de empresas que formam a "Holding" S. A." no Anexo 05 , seguido do organograma da própria holding. (Anexo 06)

Tudo começou em 1947, quando dois irmãos de descendência italiana começaram um pequeno negócio de reforma de motores industriais. Um deles acompanhou e liderou os trabalhos na fábrica e outro se encarregou das áreas administrativas e comercial, dando início, assim, às atividades focadas no segmento de transporte. As atividades no ramo dos transportes nos anos 1951/52 tinham como produção a fabricação de freios a ar. Em 1953, transformou-se em uma pequena indústria mecânica, denominada "M" S.A., núcleo do que viria a ser o atual conglomerado.

A visão administrativa da indústria, que consistia no "tino desenvolvimentista, administrativo e comercial do outro fundador", permitiu que a mesma não ficasse apegada a padrões familiares ou conservadores como era prática comum na área empresarial da época. Nesta linha administrativa, a indústria entrou no mercado de capitais, num meio cultural e econômico pouco favorável a este tipo de decisão. Foi esta postura, ainda, que levou os irmãos a assessorarem-se de profissionais de diferentes áreas, a fim de que a empresa se mantivesse à frente dos avanços técnicos¹⁵.

No ano de 1961, a empresa passou por um processo de expansão física necessária para atender à demanda de seus produtos que, na época consistiam em: freios a ar para caminhões e ônibus, reboques para transporte de toras de madeira, terceiro eixo instalado em caminhões.

Com cerca de 80 trabalhadores, a empresa cogitava a criação de uma fundação assistencial, formalizada em 1963, com a denominação de Fundação

¹⁵ Informativo Publicitário da "Holding" S.A.

Assistencial "Metal", oferecendo benefícios nas áreas hospitalar, médica e farmacêutica, entre outras¹⁶.

De 1971 em diante, a empresa construiu seu novo parque fabril, onde está instalada a matriz, investiu em máquinas modernas para a produção em grande escala e com qualidade de nível internacional. Hoje é uma das empresa nacionais líderes em exportação, principalmente na fabricação de semi-reboques, componentes para semi-reboques e veículos de aplicação especial, tipo fora de estrada. Exporta para praticamente todos os países da América Latina, além de boa fatia da África, Europa, Ásia, Oriente Médio e Austrália.

Aliado ao crescimento vertical da indústria, diversifica os negócios, criando empresas que atualmente integram a "Holding" S. A. Sua expansão deu-se em função da direção reaplicar, desde o início, os lucros na própria atividade.

Manter uma estreita convivência com seus trabalhadores foi uma prática que sempre caracterizou os fundadores que não possuíam formação técnica formal. Conforme mensagem do Presidente¹⁷, a função social da empresa consiste em, além de produzir riquezas e proporcionar trabalho, contribuir para a satisfação das necessidades inerentes ao ser humano no contexto de uma sociedade democrática, livre, mas em processo de mudança constante. Valorização e respeito sintetizam as ações no campo social que as empresas da holding desenvolvem. Desenvolvimento pessoal e profissional, ampliação de conhecimentos, saúde, lazer, cultura, tranqüilidade quanto ao futuro são condicionantes do bem-estar e da motivação¹⁸.

¹⁶ Informativo Publicitário. **Holding S.A.**

¹⁷ Balanço Comercial. **Holding S.A.**, 2. ed., ago./1995/1996.

¹⁸ "Fundador". *Discurso do Presidente*. In: **Balanço Social 1995/1996**. 2. ed. ago./1997.

Conforme peça publicitária da indústria, a holding tem como linha de atuação o trinômio cliente, qualidade, competitividade, trabalhando com os conceitos chave: dinamismo funcional e avanço tecnológico, incorporados à área de engenharia que, informatizada, desenvolve soluções que satisfaçam as necessidades de cada cliente com o menor custo operacional.

Como princípios, defendem:

- cliente em primeiro lugar: Satisfazer o cliente é manter aberto o caminho para o futuro;
- lucro, meio de perpetuação: Gerar lucro é fundamental para a sobrevivência, crescimento da empresa e satisfação do acionista;
- qualidade, compromisso de todos: Fazer da qualidade em todas as atividades nosso ponto forte;
- tecnologia, criativa e inovadora: Criar, absorver e fixar tecnologia adequada;
- homem, valorizado e respeitado: Respeitar o homem como destinatário final de tudo o que realizamos;
- ética, questão de integridade e confiabilidade: Manter tudo o que fazemos em base ética elevada e nos princípios do estado de direito;
- imagem, patrimônio a preservar: Preservar a boa imagem é compromisso de todos, no trabalho e nas relações sociais;
- "Holding somos todos nós": Trabalhar em parceria, com dedicação, iniciativa, criatividade, competência e espírito de organização única¹⁹.

¹⁹ Balanço Comercial. **Holding S.A.**

A "M" S.A., tem como desafio a certificação da ISO 9001 até dezembro de 1998. Para tanto, entre os meses de março a maio de 1998 realizou a segunda rodada de auditorias internas da qualidade. Neste período, o turno B (noturno) foi também contemplado pela auditoria interna. As áreas auditadas são as que interferem diretamente na qualidade dos produtos, mas as demais áreas também podem ser auditadas quanto ao conhecimento da Política da Qualidade.

A política de qualidade da referida empresa, consiste: "Qualidade, compromisso de todos com a satisfação de nossos clientes internos e externos. " Seus objetivos consistem em: "Manter o foco nos clientes e sua satisfação; prevenir falhas; obter melhorias contínuas nos processos, produtos e serviços; obter e manter a certificação na ISO 9001 e capacitar adequadamente os funcionários."²⁰

Os investimentos mais substanciais em termos de Qualidade se deram com o Programa de Qualidade 94, cujo objetivo era manter a liderança no mercado. Concentrou melhorias em seis áreas consideradas prioritárias. Incluem-se:

- sistema de desenvolvimento de fornecedores;
- sistema de avaliação, acompanhamento e rastreabilidade da qualidade dos materiais adquiridos pela empresa;
- programa de aferição de instrumento, dispositivos e gabaritos;
- sistema de avaliação da qualidade de novos produtos;
- sistema de manutenção da qualidade no processo produtivo.

²⁰ Você tem tudo a ver com ISO. "M" S.A. **Manual**. Material de apoio.

Essas tarefas foram viabilizadas através de forças-tarefas, constituídas por representantes de todas as áreas envolvidas: compras, PCP, engenharia do produto, engenharia da qualidade e produção. A partir da situação atual, estas pessoas terão a responsabilidade de planejar os aprimoramentos necessários e acompanhar sua implementação nas diversas áreas.

Atualmente, a empresa vem realizando o controle de qualidade através do autocontrole, com a realização de inspeção na entrada e na saída dos produtos, utilizando como meio as auditorias no sistema.

A iniciativa de integrar as várias ações da empresa no campo da qualidade se deu com o lançamento, em maio de 1998, do programa "Mérito Qualidade", o qual visa estimular e reconhecer as empresas da holding na busca da excelência por intermédio do gerenciamento da qualidade total. A idéia do programa surgiu a partir da formação do Comitê da Qualidade, criado em setembro de 1997. A adesão das empresas da holding ao Programa é voluntária. O Programa utiliza os critérios do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade - PGQP.

O discurso empresarial mostra que a busca pela qualidade desencadeia uma mudança de cultura e que, com a ISO, haverá mudanças no processo de trabalho informal para a padronização dos procedimentos, ou seja, o sistema da qualidade deverá ser documentado. A ISO não define o nível de qualidade dos produtos, mas exige que a empresa escreva o que faz, fazendo o que está escrito e mostrando como faz. Com isso, há a necessidade da efetiva participação e responsabilidade de todos, no sentido de cumprir e respeitar os procedimentos e instruções de trabalho. A empresa entende que com a ISO todos saem ganhando,

a empresa se beneficia com maior competitividade e participação no mercado, satisfação dos clientes, redução de custos, melhoria da produção e da lucratividade. Os clientes terão melhores produtos e melhores serviços. Os trabalhadores terão produtos e processos melhor definidos, melhoria de relacionamento entre os setores e entre os clientes internos, tarefas e responsabilidades melhor definidas, treinamento mais adequado e maior produtividade, gerando melhores oportunidades. Portanto a empresa convoca cada um, o empenho individual e do grupo, para que a obtenção de sucesso, a fim de manter o esforço para a qualidade como parte do dia-a-dia, com a participação de todos, sendo que cada qual deve sentir-se parte importante deste processo e comprometido com ele.

A política da qualidade está fundamentada na missão e princípios da holding, e representa as diretrizes e a visão da empresa com relação à qualidade.

Algumas empresas da holding já receberam a certificação de qualidade ISO 9001, QS9000 e outras estão se preparando para receber a ISO 14000. Existe uma coordenação responsável por implantar programas de qualidade adaptáveis conforme a situação de cada empresa.

Com a implantação das inovações tecnológicas e sócio-organizacionais, a empresa aponta os seguintes resultados:

- o aumento da produtividade;
- a melhoria da qualidade dos produtos;
- a racionalização do processo e do tempo;
- redução de desperdícios e de custos com métodos e processos e mão-de-obra;

- melhoria das relações entre trabalhadores, empresa e trabalhadores, empresa e sindicato e, sindicato e trabalhadores;
- melhoria do ambiente físico;
- enxugamento dos quadros diretivos/gerenciais;
- redução da mão de obra na produção;
- maior qualificação de pessoal;
- maior participação dos empregados nas decisões operacionais;
- demonstração de apego/vínculo dos trabalhadores com a empresa;
- maior comprometimento em razão da possibilidade de obter ganhos financeiros a partir das inovações tecnológicas e organizacionais;
- maior comprometimento com as metas da organização e com possíveis ganhos²¹.

A partir deste ponto do trabalho será privilegiada a caracterização da empresa "M" S.A. eleita para este estudo de caso, cujo organograma industrial está no Anexo 07.

A Divisão de Veículos da "M" S.A. foi criada em 1973. Em 15 anos, a empresa desenvolveu uma diversificada linha de veículos fora-de-estrada, que recebe constantes inovações e novos projetos, de acordo com as exigências do mercado. Dedicar-se à fabricação de implementos para o transporte.

A linha de produtos fabricados nesta unidade de Caxias do Sul engloba mais de 100 tipos diferentes de equipamentos, entre os quais:

- reboques;
- semi-reboques graneleiros;

²¹ Informações obtidas através de entrevistas realizadas na indústria.

- tanques;
- carga-seca;
- silos;
- basculantes;
- frigoríficos e
- isotérmicos.

Para o segmento de cargas não convencionais, a empresa produz:

- implementos especiais desenvolvidos em parceria com clientes em encomendas não usuais, atendendo às necessidades específicas.

Na área de sistemas automotivos, a Unidade de Caxias do Sul produz:

- componentes diversos para as indústrias montadoras de semi-reboques, caminhões e ônibus, como suspensões, eixos, componentes de acoplamento e articulação.

Conforme entrevista realizada com a área de Engenharia de Produção, os três principais produtos produzidos consistem em plataformas, tanques e frigoríficos.

A "M" S.A. é líder no mercado nacional e o maior fabricante da América Latina. Hoje, seus produtos estão presentes em mais de 50 países²². Possui atuação marcante no mercado nacional e internacional, exportando seus produtos para mais de 40 países. Sua participação no mercado é de 50% no mercado interno e 50% no mercado externo.

²² Balanço Comercial. **Holding S.A.**

Inovações tecnológicas e sócio-organizacionais

A "M" S.A. vem desenvolvendo inovações tecnológicas e sócio-organizacionais de maneira associada, pois os investimentos em equipamentos e tecnologias para a gestão da produção são acompanhados de investimentos, alterações na forma de gestar o trabalho, introduzindo várias metodologias de ação para viabilizar os novos processos de trabalho.

Sabe-se que, em relação à tecnologia do produto na empresa e a tecnologia do processo, ambas são 100% desenvolvida nacionalmente.

A fábrica conta, no seu processo produtivo, de vários setores onde as células já sofreram o processo de automação. O tipo de automação é descontínua e possui máquinas de controle numérico. A organização dos espaços da fábrica, quanto a sua planta industrial, permite ver a seqüência da produção, numa mistura do modelo fordista e ao mesmo tempo introduz algumas ferramentas do modelo Just in time, na forma de administrar a produção²³.

Esta indústria iniciou em 1986 um programa de modernização da fábrica em Caxias do Sul.²⁴ De 1986 até início de 1989 foram investidos 15 milhões de dólares na aquisição de equipamentos com controle numérico e adoção do CAD/CAM, para projetos de implementos rodoviários através de computador.

Uma das vantagens de CAM para máquinas CNC é a geração, alteração, simulação, gravação e transmissão de programas já gravados no microcomputador, que são repassados às máquinas com CNC, obtendo a redução dos tempos de preparação. Deste modo o operador da máquina pode

²³ HERÉDIA, Vania Beatriz Merlotti & PERUZZO, Juliane Feix. Implicações tecnológicas nos processos de trabalho na indústria caxiense. In: **Cadernos de Pesquisa**. v. 6, nº 3, UCS, Caxias do Sul, RS, 1998.

chamar o programa de forma automática, sem haver necessidade de ter alguém operando o microcomputador.

Atualmente possuem 56 CAD (Projeto Assistido por Computador), 04 CAM (Manufatura Assistida por Computador) e 30 CNC (Controle Numérico Computadorizado) e, além disso, possuem três robôs e 10 CLP (Controlador Lógico Programável)²⁵.

Quanto à matéria-prima, a empresa passou em 1997 do aço inox para o alumínio, o que revela uma evolução tecnológica na fabricação de semi-reboques em níveis internacionais.

O enfoque dado a esta parte do trabalho refere-se às principais inovações sócio-organizacionais desenvolvidas pela empresa, as quais tem como característica central a participação dos trabalhadores. São metodologias de ação que buscam elevar a produtividade e a lucratividade da empresa e, em alguns casos, agregam valor material ao salário e, em outros valor simbólico, de reconhecimento social à participação dos trabalhadores.

A empresa iniciou, em 1984, um processo de gestão participativa através dos Programas Análise de Valor e Boas Idéias, decorrente de visitas que alguns supervisores fizeram a empresas que estavam implantando a filosofia Just In Time (JIT) e o Controle de Qualidade Total (TQC) . A partir daí começaram a implantar algumas das ferramentas do JIT e programas participativos com vistas a elevar a produtividade, qualidade e lucratividade.

A seguir, privilegiaremos a descrição das ferramentas que promovem a participação dos trabalhadores, as demais encontram-se no Anexo 08.

²⁴ Exame. Revista. Ano 22, n. 1, 10 jan./1990, p. 35 e 36.

²⁵ Informações obtidas através de entrevistas realizadas na indústria.

A) 5 S (House-Keeping)

Foi implantado em 1997 e baseia-se na limpeza e arrumação da fábrica, com cada coisa em um lugar e cada lugar para cada coisa, porque a fábrica deve ter visibilidade. Para tal, desenvolveram o PROSSAM. Este programa visa avaliar a segurança, a organização e a limpeza da empresa. Os trabalhadores das áreas vencedoras, recebem kit-rancho como premiação pelo esforço da equipe em melhorar os aspectos de segurança, organização e limpeza nas seções. Bimestralmente, a CIPA e área de segurança realizam vistorias nos diversos setores da empresa, quando são observados aspectos de limpeza e organização do posto de trabalho e dos equipamentos, separação de resíduos e utilização de EPI's. Cada funcionário administra a organização e limpeza do seu posto de trabalho e das máquinas e peças que não podem estar espalhadas pelo chão²⁶.

B) GSP (Grupo de Solução de Problemas)

Estes grupos existem desde 1997 e trabalham basicamente com duas ferramentas: MASP - Método de Análise de Soluções de Problemas (corretiva) e FMEA (preventiva) - Método de Análise de Falhas (ferramentas ISO). Nestes espaços, os trabalhadores participam apontando problemas e possíveis soluções relacionados à produção.

C) APG (Atividades de Pequenos Grupos)

²⁶ Publicação interna, dirigida aos trabalhadores da "M" S. A., n. 34, mai./ 1998.

Existem grupos compostos por representantes da área da produção e da administração que fazem rodízio e têm o papel de avaliar o serviço de refeitório. Estes grupos são coordenados pela área de Recursos Humanos.

D) Kaizen (melhoria contínua)

Desde 1997 aplicam a metodologia Kaizen que consiste na implementação do sistema global (toyota) de produção. Tem como foco o trabalho em grupo, a rapidez e a melhoria continua. As formas de trabalho consistem em:

- treinamento (SGP);
- multi teams (pessoas de áreas diversas);
- objetivos a alcançar;
- recursos para atingir as atividades;
- apresentação dos resultados.²⁷

Conforme entrevista realizada na indústria, na área de processos, a filosofia do Kaysen, consiste na melhoria contínua, no trabalho de grupo e na rapidez. A implantação foi realizada através de um grupo por mês, com prioridade das áreas de baixa produtividade no que refere-se à produção e eficiência. Atualmente, possuem grupos de 14 pessoas no total, distribuídas nas seguintes áreas:

- 4 na fábrica;
- 1 na segurança;
- 1 na qualidade;
- 1 na manutenção;

²⁷ Metodologia Kaizen. Material de apoio da empresa. (mimeo.)

- 2 no processo;
- 1 na ferramentaria;
- 1 na área de Recursos Humanos.

Há solicitação no sentido de participarem o pessoal de vendas e pós-vendas. Para divulgação do sistema utilizam folders.

Os grupos são abertos aos trabalhadores da Holding e fornecedores. Como critérios para a escolha dos "4" trabalhadores, utilizam:

- conhecimento: analistas de processo, supervisores, 2 ou 3 montadores / soldadores, abastecedores também participam;
- todo grupo é envolvido indiretamente;
- é dado retorno para o trabalhador.

Dispõe de uma consultoria externa, que desenvolve a parte teórica através de um guia, tanto para a administração como para a produção. Esse consultor tem experiência em gerência nos processos de fábrica e não pode ter menos de 40 anos. Esta consultoria não atende concorrentes. Acordaram que, se houver alguma demissão decorrente da aplicação do Kaysen rompem o contrato.

O Kaysen foi implantado há cerca de um ano e o grupo já realizou 8 semanas, uma por mês, sendo que possuem a perspectiva de aumentar. Cerca de 25 pessoas são desligadas por mês, o Kaysen encaminha para a absorção em outras áreas. O supervisor planeja e organiza quando há necessidade de aumento de produção. Cada pessoa do grupo prepara o conteúdo e faz a apresentação com uso de transparências para falar para gerentes e diretores. Posteriormente o círculo discute e avalia o processo.

Passos seguidos na implantação do Kaysen (temporal):

1. estudo da parte teórica (todo dia);
2. análise da linha de produção;
3. divisão das operações;
4. cronometria das operações;
5. balanceamento da linha, ou seja, a quantidade de recursos humanos que se fazem necessários diante das condições atuais;
6. análise: objetivos do dia (vai até concluir a Semana Kaysen);

Passos seguidos na Semana Kaysen ("Respirar uma semana de Kaysen"):

- 1º dia: decide volume, layout (ao supervisor);
- 2º dia: início da mudança. "Faça mesmo improvisado" Imediato;
- 3º dia: reúne todo o pessoal de célula para explicar as mudanças, os papéis de cada um;
- 4º dia: coloca em funcionamento.

Com a implantação do Kaizen, houve verbalização das resistências e mudanças na organização do trabalho. Existe a possibilidade de realizar os reajustes após a semana. Enquanto exigências do sistema, destaca-se: comunicação, conflitos, principalmente nas decisões, negociação, capacidade argumentativa. Geralmente chega-se a um consenso, buscam ritmos médios-padrões.

Quanto aos resultados, sinalizam:

- redução de tempo;
- melhoria da qualidade;
- melhoria da qualidade no que se refere à peças com defeito;
- ganho de área física (ex.: +29%);

- obtenção de produtividade, por exemplo, de 19 operadores passaram para 15, havendo uma diminuição média de 20% no quadro de pessoal;
- diminuição de horas de retrabalho;
- melhoria no ambiente: desafogar e clarear;
- diminuição dos estoques;
- diminuição dos acidentes de trabalho.²⁸

E) Análise de Valor e Boas Idéias

São programas desenvolvidos para estimular a criatividade e participação dos trabalhadores na busca de melhorias permanentes em processos, produtos, serviços e qualidade de vida no trabalho. Valorizando e premiando a participação dos trabalhadores, a empresa investe nos fatores geradores de qualidade, eficiência e produtividade, cujo objetivo é a satisfação dos clientes²⁹.

Por parte da empresa, os programas participativos realizados, são considerados enquanto ferramenta que auxilia na obtenção de resultados, e percebem que a credibilidade do trabalhadores nestes programas vem aumentando.

É um programa que visa, a partir de estudos em grupo, determinar a exata função de um determinado componente no conjunto ou produto final, com a finalidade de baixar seu custo através de alteração no processo produtivo, na matéria-prima ou até mesmo na simples eliminação do componente, uma vez que foi detectada a inexistência, a possibilidade de ser dispensável a sua função. O

²⁸ Informações obtidas com a realização de entrevistas na área de processos.

²⁹ Balanço Comercial. **Holding S.A.**, 2.ed., ago., 1995/1996.

seu funcionamento, bem como o detalhamento do sistema de avaliação encontra-se no anexo 09.

Todos os grupos com projetos implantados serão premiados, diferenciando-se a premiação (do primeiro ao quinto lugar) conforme a classificação obtida. Os demais receberão um brinde geral. Os prêmios serão definidos após o fechamento do quadrimestre. Geralmente os prêmios consistem em eletrodomésticos.

- cálculos dos custos: O sistema de custo se norteará pelo custo hora setorial dos setores. Os grupos deverão também informar itens que não estejam no rateio geral, para que cada setor de Custos calcule o ganho equivalente. A partir do terceiro quadrimestre de 97 para todo trabalho a ser registrado, o grupo terá dois meses para definir o que vai fazer. Neste período só com a aprovação do grupo poderá trabalhar. A partir de setembro de 97 todo trabalho registrado e aprovado para estudo pela engenharia deverá ser concluído no prazo máximo de um ano, do contrário o grupo coordenador avaliará a situação³⁰.

Observa-se que, desde o início do programa o retorno em US\$ vem aumentando e a média de horas por projeto vem diminuindo, resultando em lucratividade para a empresa.

O programa Boas Idéias consiste em caixas de sugestões distribuídas pela empresa, nas quais os trabalhadores podem depositar suas idéias, para melhorar

³⁰ **Sistemática da Análise de Valor.** Ano 1997, Grupo Coordenador dos Programas de Análise de Valor e Boas Idéias. Material de apoio: "M" S. A.

o processo produtivo, fundamentalmente. É também fonte de possíveis projetos para o programa análise de valores.

Foram realizados os seguintes investimentos em programas participativos, nos quais estão incluídos “Análise do Valor, Boas Idéias³¹ “:

	1995	1996
Total de prêmios pagos (US\$)	x	x + 0,78%
Total de economia gerada (US\$)	x	x+135,26%
Projetos implantados	x	x + 41,48%
Projetos e Idéias Apresentadas	x	x + 56,09%

F) Participação nos Resultados

Este programa existe desde 1991 (PARTICIPANDO), e consiste numa forma de possibilitar um ganho adicional de remuneração aos trabalhadores, através de melhores resultados de produtividade, qualidade e lucratividade. O programa tem refletido resultados positivos também na competitividade dos produtos e serviços da indústria. Através do aumento da produtividade e eficiência e da melhor utilização dos recursos internos em todos os setores da Companhia, ela pode oferecer aos clientes produtos com melhor qualidade e com preços competitivos no cenário da economia globalizada. No ano de 1996, houve um total de premiação paga aos trabalhadores na ordem de US\$ 1.129,693³².

O programa está fundamentado no artigo sétimo, inciso XI, da Constituição Federal, bem como as disposições da Medida Provisória nº 1.619-41, de

³¹ Balanço Comercial. **Holding S.A.**, 2.ed., ago., 1995/1996.

³² idem.

12/02/98. Este programa, que em última instância consiste num acordo de participação nos resultados, possui Comissões de Negociações, estas integradas por representantes eleitos dos trabalhadores, representantes da empresa e do Sindicato dos Trabalhadores, tendo cada Comissão, um mandato de um (1) ano. Juntamente com a empresa, as Comissões estabelecem no acordo um programa de metas para o período de mandato. Esse programa de metas é baseado na eficiência, qualidade, redução de desperdício de matéria-prima da empresa e no absenteísmo dos trabalhadores, tendo como meta mínima 65% de eficiência média semestral, com incidência sobre o lucro líquido contábil. As metas mínimas semestrais consistem em *eficiência mínima* de 65%, *lucro líquido mínimo* de R\$ 1.000.000, *absenteísmo no máximo* de 2,6%, *qualidade abaixo* de 20% de garantias positivadas, *desperdício de matéria-prima* (geração de sucata): aço plano abaixo de 12% (Caxias), aço não plano abaixo de 27% (Caxias), duralumínio abaixo de 3,5% (São Paulo)³³.

Para receber o prêmio integral, o funcionário deverá ter trabalhado todas as horas normais do semestre; a participação será proporcional quando houver faltas justificadas com atestado por acidente de trabalho, situações legais (casamento, falecimento, nascimento), horas de salário maternidade, horas de férias (serão abatidas na participação individual do funcionário na proporção de uma hora perdida para cada hora não trabalhada). As horas de faltas justificadas com atestados por doenças ou sem justificativas ou por atrasos no início do expediente ou saídas antecipadas no final deste, serão abatidas na participação

³³ Publicação interna, dirigida aos trabalhadores da "M" S. A., nº 34, mai./, 1998.

individual do funcionário na proporção de três horas perdidas para cada hora não trabalhada nestas condições³⁴.

Os valores apurados e abatidos da participação de cada trabalhador, decorrentes das faltas acima mencionadas, serão creditados proporcionalmente às horas normais trabalhadas, àqueles trabalhadores que possuírem um absenteísmo inferior a 1,50% no semestre de competência.

A condição para o pagamento do prêmio é que a empresa apresente lucro contábil no semestre, após apropriação dos valores desta participação, e que as metas estabelecidas sejam alcançadas dentro do mês ou do semestre de competência. O pagamento será feito semestralmente até o 5º dia útil do mês de agosto, para os valores acumulados no 1º semestre e até o dia 15 de março para os valores acumulados no 2º semestre³⁵.

Em 1996, as empresas definiram ganhos salariais diretos com a participação nos resultados, que distribuiu US\$ 1,12 milhão³⁶.

G) Comunicação

As diretrizes que norteiam os programas e os veículos de comunicação interna e de endomarketing estão voltadas à interação e transparência entre as empresas da holding e seus trabalhadores.

Utilizando a informação como suporte de produtividade e qualidade, os programas estão focados no sentido de tornar comuns os objetivos da Companhia, com visão de resultados e de responsabilidade compartilhada, proporcionando a participação e o diálogo.

³⁴ idem.

³⁵ idem.

Entre esses programas estão os “Encontros de Comunicação”. Inseridos na filosofia de gestão transparente das empresas da holding, tais encontros realizam-se através de convenções anuais, com os dirigentes e todos os trabalhadores, e de reuniões mensais nos diversos setores, incentivando o acompanhamento e o compromisso de todos para com as metas definidas no Planejamento Estratégico das Empresas.

Os jornais internos, dirigidos aos trabalhadores e seus familiares, têm uma linha editorial voltada à informação, orientação, valorização e integração das pessoas, cobrindo também os fatos e eventos da holding³⁷.

Relacionam-se, a seguir, as ações e programas realizados no ano de 1997³⁸, voltados à melhoria no ambiente de trabalho e satisfação das pessoas que vêm ao encontro de aspectos a serem melhorados apontados na pesquisa Sócio/Econômica e de Clima Organizacional:

- Instituídos os “Encontros de Comunicação Mensais” para as chefias e nos setores para todos os funcionários.

Nível de satisfação quanto aos serviços e benefícios oferecidos:

Serviços de Comunicação interna

Uso de murais e painel de informações	72,9%
Confiança nas informações transmitidas	68%

Gestão e reprodução da força de trabalho

³⁶ Publicação da "Holding" S.A., nº 75, dezembro, 1997.

³⁷ Balanço Comercial. **Holding S.A.**, 2. ed., ago., 1995/1996.

³⁸ *Veja Aqui o Resultado da Pesquisa Sócio-Econômica e de Clima Organizacional que Você Respondeu.* Realização da Pesquisa: "Holding" S. A., Resultados referentes a "M" S. A. - Unid. Caxias do Sul, Coordenação: Divisão de Recursos Humanos, Divulgação: Divisão de Marketing / Comunicação Interna, Editoração e Impressão: Editora São Miguel, dez./1997.

Após caracterizar-se a área de Recursos Humanos e a proposta de terceirização, serão descritos o perfil a mão de obra, a estrutura hierárquica e, na seqüência, serão abordadas as políticas diretamente ligadas ao tema da gestão e reprodução da força de trabalho que são as seguintes: desenvolvimento de recursos humanos, recrutamento e seleção, salarial, benefícios e programas sociais.

Área de recursos humanos

Tornam-se inevitáveis as mudanças nos processos de trabalho de todas as áreas de uma organização, para acompanhar, e até para definir, a implantação de estratégias de modernização. A mudança dos processos de trabalho também diz respeito às políticas de recursos humanos, que envolvem as necessidades materiais do conjunto de trabalhadores da organização, como é o caso dos serviços sociais (creches, planos de saúde, alimentação e outros benefícios) os quais, além de terem ligação com as necessidades sociais, tais como: saúde, segurança, lazer e de motivação, qualificação e requalificação da força de trabalho, complementam a remuneração.

Na empresa estudada, a área de Recursos Humanos é a principal responsável pelo desenvolvimento de políticas ligadas à gestão e, principalmente, à reprodução da força de trabalho. Quando se fala em reprodução, é necessário incluir os aspectos materiais, objetivos que reproduzem a força de trabalho como também os aspectos subjetivos, responsáveis pela formação de pensamentos, crenças, atitudes e comportamentos. Estas políticas atingem diretamente o trabalhador da indústria e indiretamente a sua família e relacionam-se diretamente

com os objetivos da empresa, conforme apontam os investimentos em benefícios e programas sociais.

A área de Recursos Humanos vem ganhando espaço na holding e atualmente conta com os seguintes setores: Recrutamento e Seleção, Treinamento, Psicologia Organizacional, Remuneração, Administração de Recursos Humanos, Informática de Recursos Humanos, Serviço Médico, Odontológico e de Enfermagem, Engenharia de Segurança, Segurança do Trabalho e CIPA, Serviço Social, Análise de Valores, Comunicação Social, Segurança Patrimonial, Consultores de Recursos Humanos, Banco, Benefícios (Fundação Assistencial), Cooperando (Associação de Funcionários), Alimentação, Transportes, Terceirização e Lazer e Esportes (Sociedade Recreativa). O organograma da mesma encontra-se no Anexo 10.

Conforme informações obtidas nas entrevistas, a área de Recursos Humanos desenvolve um trabalho integrado, organizado em células administrativas, com uma certa autonomia de trabalho mas de acordo com a filosofia e os princípios da empresa. O trabalho em equipe é considerado de fundamental importância na execução das propostas da área de Recursos Humanos.

Segundo a fala de um gestor de Recursos Humanos “a área de Recursos Humanos tem como filosofia “O ser humano em primeiro lugar”. São seus princípios: família, líder, lucro, homem, cliente, qualidade, tecnologia, ética. Os objetivos são: participar em busca de qualidade, prestar serviços qualificados, integrar o homem com a família, com a sociedade.”

Outro gestor diz que “ nos últimos anos a empresa realizou mudanças, principalmente, na área comportamental, no estilo de liderança, com o enfoque da participação, qualidade e resultado. Houve um trabalho significativo na quebra de paradigmas e, apesar de ter sido demorado, foi concluído com sucesso. Houve descentralização no trabalho na parte de Recursos Humanos, sendo que atualmente o setor de RH apenas audita as políticas e quem demite e admite são as chefias”.

Um terceiro gestor de Recursos Humanos entende que “as demandas para esta área são: gerar mudanças na forma de trabalhar e implantar um novo modelo de gestão em que se tenham lideranças que oportunizem: gerar motivação, apontar caminhos para solucionar problemas, subsidiar decisões, provocar mudanças na equipe e, formem um perfil de trabalhador com as seguintes características: comunicativo, negociador (capacidade argumentativa), visionário na perspectiva sistêmica. Diz ainda que o maior investimento é no desenvolvimento de trabalho em equipes.”

Percebe-se que a área de Recursos Humanos, de um modo geral, está sintonizada com a função de assessorar todas as demais áreas e principalmente as chefias na gestão de políticas de recursos humanos, descentralizando a execução das mesmas. Entretanto, parece que está sendo desafiada a incorporar um novo papel para poder contribuir de forma mais efetiva no desenvolvimento de um novo modelo de gestão do trabalho - equipes semi-autônomas, considerando o posicionamento de um dos gestores de RH citado no parágrafo anterior.

O papel da área de Recursos Humanos não será aprofundado neste trabalho por não se constituir um aspecto de interesse central da pesquisa, embora se saiba da sua relevância.

Terceirização

A terceirização é uma das estratégias da empresa para retomar o crescimento, dedicando-se mais à sua atividade principal. Os primeiros setores terceirizados foram os de alimentação, limpeza e o jurídico. Em menos de 2 meses, as despesas foram reduzidas em 20%.

Atualmente os setores terceirizados pela empresa são: recrutamento e seleção, psicologia, medicina assistencial, odontologia, restaurantes, jardinagem, o setor de seguros, limpeza do escritório, malotes, zeladoria, transportes que envolvem o deslocamento diário dos trabalhadores e também de clientes.

A terceirização feita pelos próprios operários é na área de transporte e informática.

Perfil da mão-de-obra

A Holding tem 5.145 trabalhadores. A fábrica matriz, em Caxias do Sul da "M" S.A., conta com um quadro de 2.170 trabalhadores. A qualificação média do pessoal operativo é 1º grau, e a rotatividade média anual é de 1% ao mês.

Os dados detalhados sobre o perfil da mão-de-obra apresentados foram obtidos através da Pesquisa Sócio-Econômica e de Clima Organizacional

realizada com todos os trabalhadores das Empresas da "Holding" S.A. no primeiro semestre de 1997 e apresentados no Anexo 11.

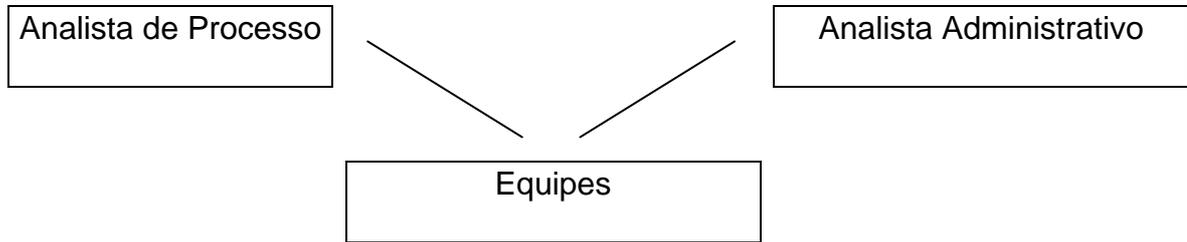
Estrutura hierárquica

A "M" S. A. adotou nova estrutura hierárquica a partir de abril de 1998, visando a uma maior agilidade nas decisões e informações, maior eficiência e produtividade, redução de custos e maior competitividade frente à globalização. A atual estrutura é composta de, no máximo, quatro níveis hierárquicos: diretoria, gerência, supervisores e analistas administrativos e de processos. Esse método de gestão permite a progressiva transferência de autonomia e responsabilidade a cada funcionário, a partir da qualidade de seu trabalho, assim como a interdependência das pessoas dentro das equipes de trabalho, numa visão de objetivo partilhado, comunicação, autodisciplina e gestão de resultados³⁹.

Conforme entrevista realizada com o gestor de Recursos Humanos, os níveis podem também não estar presentes em algumas áreas, o que demonstra uma certa flexibilidade em relação a esta estrutura organizacional.



³⁹ Informação retirada da Publicação interna, dirigida aos trabalhadores da "M" S. A., nº 34, maio, 1998.



Com as alterações implantadas na estrutura de cargos, houve algumas demissões e o remanejamento dos monitores, passando os mesmos a analistas de processo e analistas administrativos, auxiliando diretamente os supervisores e as equipes. Entre os monitores remanejados, alguns foram demitidos. Atualmente, cada supervisor supervisiona cerca de 180 a 200 funcionários sob sua supervisão, não havendo mais a figura do monitor, que ocupava cargo intermediário. O objetivo da indústria é tornar as equipes auto-gerenciáveis.

Política de desenvolvimento dos Recursos Humanos

A política do desenvolvimento dos Recursos Humanos está voltada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários, preparando-os para se adequarem às mudanças que acompanham as novas tecnologias e as novas formas de gestão, constituindo-se este em ação estratégica da Companhia. O ano de 1996 foi marcado pelos esforços da holding para elevar o nível da qualidade de seus produtos e serviços. Para isso, foram tomadas ações no sentido de envolver e conscientizar todos os funcionários, através de treinamentos específicos, palestras e campanhas de divulgação⁴⁰.

⁴⁰ Balanço Comercial. **Holding S.A.**, ago., 1995/1996., 2. ed.

O treinamento é feito no local de trabalho. O conhecimento da tarefa se dá no processo e é no dia-a-dia que o operário aprende e se insere no processo produtivo. Logo, o treinamento é feito na função que o operário deverá desempenhar, levando em consideração a experiência que adquirirá no local. O chefe orienta e treina o novo empregado, de acordo com as condições, as necessidades e dificuldades do operário naquela nova função. O chefe do setor tem a função de apoiar o novo operário até que ocorra a adaptação.

Os programas de desenvolvimento e qualificação profissional oferecem subsídios para cursos de primeiro e segundo graus, graduação, pós-graduação, idiomas, formação técnica básica, aprendizagem industrial, desenvolvimento comportamental, formação de gestores, bem como oportuniza a atualização dos trabalhadores através de palestras e visitas técnicas. Conforme entrevista com gestor de RH, o incentivo à instrução dentro da empresa é grande, pois pagam integralmente programas de alfabetização e 1º grau, 50% para o 2º grau, mensalidades de cursos de 3º grau e de cursos de pós-graduação, além do pagamento de 70% de cursos de idiomas. Esses subsídios são oferecidos a todos os trabalhadores da holding, independente de sua função (do soldador ao mais alto escalão). Conforme entrevista realizada em 13 de junho de 1997, houve um investimento de R\$ 800.000 em treinamento pela "M" S.A.

O Programa de Educação Básica para Adultos, iniciado em 1994, incentiva os trabalhadores que desejam iniciar ou concluir até o nível de quarta série do primeiro grau. É realizado por uma empresa contratada e o horário das aulas é:

Turno A (diurno): das 17h30 às 19h30 horas

Turno B (noturno): das 14h às 16h

As aulas são realizadas duas vezes por semana. São oferecidos incentivos para a participação no Programa, como: transporte, professor, lanche, café e material necessário (caderno , livros lápis etc)⁴¹.

Discriminação / Ano	1995	1996
Funcionários promovidos através do programa	x	x +21,05%
Nº de participações em treinamento	x	x +220,71
Total de horas investidas em treinamento	x	x +62,19%
Média de horas investidas por funcionário	x	x +21,81%
Valor total investido (US\$)	x	x +51,62%
Valor médio investido por funcionário (US\$)	x	x -13,33%

Data de 1978 a inauguração do Centro de Treinamento, órgão responsável, atualmente, pela oferta de cursos teóricos e práticos, segundo o planejamento interno da empresa e atende matriz e filiais.

Política salarial

em US\$	1995	1996
Salários Pagos	x	x +49,70%
Encargos sobre Salários (INSS, FGTS)	x	x +54,61%
Benefícios Sociais ⁴² (investimento líquido)	x	x +76,28

⁴¹ HERÉDIA, Vania Beatriz Merlotti & PERUZZO, Juliane Feix. *Implicações tecnológicas nos processos de trabalho na indústria caxiense*. In: **Cadernos de Pesquisa**. v. 6, n. 3, UCS, Caxias do Sul, RS, 1998.

Imposto e Contribuições (IPI, ICMS, COFINS, Contribuição Sindical, IR, ISSQN)	x	x +9,48
---	---	---------

A empresa mantém seus salários na média do mercado do setor metal-mecânico da Região e tem um sistema de benefícios sociais que a diferencia das demais em termos de abrangência e diversidade, o que contribui consideravelmente para atrair e fixar a mão-de-obra.

A seguir, apresentam-se dados obtidos a partir da realização da Pesquisa Sócio/Econômica e de Clima Organizacional em abril de 1997, pela Divisão de Recursos Humanos da indústria. Contou com a participação de 72% dos funcionários, dos quais 79% dos entrevistados acreditam no esforço da empresa em resolver os problemas apresentados.

A pesquisa continha as seguintes categorias e variáveis de avaliação:

- Condições de trabalho: ruído, poluição, espaço físico, limpeza/organização, iluminação, máquinas/equipamentos, zelo com a segurança no trabalho e material de trabalho. Conforme resultados da pesquisa Sócio/Econômica e de Clima Organizacional, este item ficou com 48,4 %.
- Fatores motivacionais: salário, critérios de promoção, oportunidades de dar sugestões. Conforme resultados da pesquisa Sócio/Econômica e de Clima Organizacional, este item ficou com 55,5%.
- Comunicação: conhecimento sobre objetivos e metas da empresa e do setor, confiança nas informações, clareza das informações transmitidas

⁴² Neste item, foram considerados pela empresa, investimento em Benefícios sociais, os seguintes serviços: saúde/serviço social, alimentação, transportes, holdingprev, desenvolvimento, participação nos resultados, idéias/CCQ, premiação por tempo de empresa, meio ambiente/tratamento efluentes e lazer/brindes Natal.

pela empresa. Conforme resultados da pesquisa Sócio/Econômica e de Clima Organizacional, este item ficou com 57,2 %.

- Organização do trabalho: ritmo de trabalho, orientação sobre como executar o trabalho, forma de distribuição dos trabalhos e união da equipe de trabalho. Conforme resultados da pesquisa Sócio/Econômica e de Clima Organizacional, este item ficou com 58,3 %.
- Relações de trabalho: relacionamento do funcionário com chefias e colegas e pressões no ambiente de trabalho. Conforme resultados da pesquisa Sócio/Econômica e de Clima Organizacional, este item ficou com 64,7 %.
- Desenvolvimento e treinamento: oportunidade de desenvolvimento profissional e treinamento e preocupação e exigência da chefia com a qualidade. Conforme resultados da pesquisa Sócio/Econômica e de Clima Organizacional, este item ficou com 71,9 %.
- Imagem da empresa: satisfação em trabalhar na empresa, preocupação com a qualidade e normas disciplinares. Conforme resultados da pesquisa Sócio/Econômica e de Clima Organizacional, este item ficou com 74,9 %.

Após realização da pesquisa, informa a empresa que serão elaborados planos de ação para trabalhar itens que apresentem insatisfação na empresa. Para isso, serão constituídos grupos de trabalho para tratar de cada assunto específico. Os planos de trabalho serão divulgados a todos, em 1998, e serão desenvolvidos ao longo do ano com base⁴³ na pesquisa realizada. Os resultados

⁴³ Veja Aqui o Resultado da Pesquisa Sócio-Econômica e de Clima Organizacional que Você Respondeu. Realização da Pesquisa: "Holding" S. A., Resultados referentes a "M" S. A. - Unid. Caxias do Sul, Coordenação: Divisão de Recursos

da pesquisa que obtiverem um padrão médio de satisfação abaixo de 65% terão prioridade para serem trabalhados.

Quanto ao nível de satisfação e quanto aos serviços e benefícios oferecidos:

Benefícios mais Valorizados	
Plano de Saúde	1º lugar
Transporte	2º lugar
Alimentação	3º lugar
Dentista	4º lugar
Auxílio à educação	5º lugar

Benefícios sociais

Adotou-se a lógica de apresentar os benefícios e programas sociais desenvolvidos pela empresa, incluindo-se os resultados das pesquisas que a própria empresa realizou recentemente e que são de domínio público.

Alimentação

Possuem 4 restaurantes, com a utilização de serviços terceirizados.

Investimentos sociais feitos em 95/96⁴⁴ apontam que a participação média das empresas é de 84% e a do trabalhador é de 16%. Em 1996, 4.966 pessoas foram beneficiadas.

Quanto ao nível de satisfação dos serviços e benefícios oferecidos, o quadro demonstrativo está no Anexo 12.

Transporte

A Holding mantém serviço terceirizado de ônibus diário para transporte dos trabalhadores, sendo que, em 1996, um total de 4.468 pessoas dele se

⁴⁴ Balanço Social, "Holding" S.A., 2.ed., ago./1995/1996..

beneficiaram . Os trabalhadores participam em média com 11%, e a holding com 89%.

Cooperativa de crédito

Conforme Balanço Social 1995/1996, em 1977, foi constituída a Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Empregados da “Holding” Ltda. (COOPERANDO). Sua filosofia é incentivar a educação cooperativa e financeira dos seus associados, através da ajuda mútua. Consiste numa instituição financeira, mantida pelos próprios associados, sem objetivo de lucro. Regularmente, os trabalhadores depositam uma pequena parcela de seu salário nesta cooperativa, com o objetivo de emprestar dinheiro a todo grupo de associados. Os valores emprestados são corrigidos pela TR mais 1% de taxa de administração, ficando, assim, abaixo das taxas praticadas pelo mercado. Sua diretoria é composta pelos próprios associados, eleitos em Assembléia Geral Ordinária.

	1995	1996
Nº Associados	x	x +57,75%
Empréstimos concedidos / ano	x	x -4,64%
Capital acumulado (em UU\$)	x	x +47,34%
Valores emprestados (em UU\$)	x	x +21,04%

Nível de satisfação quanto aos serviços e benefícios oferecidos:

Cooperando	
Bom nível de satisfação com o serviço	69,17%

“**Holdingsprev**”

As empresas da holding criaram seu Fundo de Pensão, em abril de 1994, com o objetivo de oferecer segurança e tranquilidade aos funcionários, quando encerrarem suas carreiras profissionais. Consiste num plano de Previdência Privada, que propicia uma aposentadoria complementar.

Discriminação / Ano	1994	1995	1996
Funcionários contribuintes	-	x	x +41,56%
Funcionários não contribuintes	-	x	x +37,92%
Investimento empresa (US\$)	x	x +161,8%	x +161,8% +249,87%
Evolução do capital do fundo (US\$) ⁴⁵	x	x +228,01%	x +228,01% +576,63
% Evolução	-	228%	106%

Medicina, saúde e segurança do trabalho

As empresas possuem programas de medicina, saúde e segurança do trabalho.

Segurança do Trabalho

Sua atuação está voltada à conscientização e treinamento das pessoas visando à proteção individual e da equipe. Incentiva o uso adequado dos EPIs, realiza o monitoramento e mapeamento dos riscos ambientais e presta apoio à ação da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes - CIPA.

Medicina do Trabalho

Integrada por uma equipe de médicos e enfermeiros especializados, desenvolve ações preventivas através do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), pelo qual são realizados exames de acordo com os riscos a que o funcionário está exposto no ambiente de trabalho. Os resultados desses exames possibilitam verificar se as medidas implementadas no ambiente estão de acordo com os resultados esperados. Ver Anexo 13.

O programa de ergonomia teve início no ano de 1997, através de uma avaliação dos postos de trabalho das áreas administrativas. Gradativamente, estão sendo adotadas medidas corretivas nestes postos.

Em várias áreas já foram solucionados problemas de mudanças de layout, troca de cortinas (problemas de claridade nos micros), adequação do mobiliário, eliminação de reflexos nas telas dos micros, melhorias de iluminação, orientações para correção da postura e aquisição de alguns acessórios, como apoio para os pés e antebraços para quem utiliza micros.

Esse processo teve início em abril/98, na fábrica. As avaliações que são realizadas buscam definir medidas para a melhoria das condições de trabalho.

⁴⁵ Valores posicionados em dezembro de cada ano.

Ginástica Laboral: teve início em janeiro de 1998, atuando com os funcionários das áreas administrativas, que, diariamente, durante 10 minutos, em seu local de trabalho realizam os exercícios. A prática visa a prevenir distúrbios osteoarticulares realizados com o trabalho, decorrentes de movimentos repetitivos, bem como proporcionar ao trabalhador uma melhor qualidade de vida no seu ambiente de trabalho.

Ações e Programas realizadas no ano de 1997⁴⁶, voltados à melhoria no ambiente de trabalho e satisfação das pessoas, vêm ao encontro de aspectos a serem melhorados apontados na pesquisa Sócio/Econômica e de Clima Organizacional:

- funcionamento estruturado do Programa de Conservação Auditiva;
- substituição de equipamentos portáteis ruidosos por outros com menor intensidade de ruído;
- observação e análise dos aspectos de intensidade de ruído na aquisição de novas máquinas e equipamentos;
- instalação de vários sistemas de exaustão na fábrica;
- melhorias em iluminação nos locais de fábrica que estão fora do padrão.

Existe uma premiação neste programa, ou seja, todas as áreas têm um número equivalente de pontos através de auditorias. As áreas que estiverem fora das normas têm seus pontos perdidos, as 5 melhores áreas são premiadas com ranchos.

⁴⁶ *Veja Aqui o Resultado da Pesquisa Sócio-Econômica e de Clima Organizacional que Você Respondeu.* Realização da Pesquisa: "Holding" S. A., Resultados referentes a "M" S. A. - Unid. Caxias do Sul, Coordenação: Divisão de Recursos Humanos, Divulgação: Divisão de Marketing /Comunicação Interna, Editoração e Impressão: Editora São Miguel, dez./1997.

Saúde e assistência social

Nesta área, existem serviços e benefícios com uma cobertura expressiva que alcançam o trabalhador e dependentes como usuários. Percebe-se que a preocupação em organizar um sistema próprio de assistência social, a fim de garantir a reprodução da sua força de trabalho, vem desde a década de 60 quando foi criada a Fundação Assistencial. Maiores dados encontram-se no Anexo 14.

Ações e Programas realizadas no ano de 1997⁴⁷, voltados à melhoria no ambiente de trabalho e satisfação das pessoas, que vêm ao encontro de aspectos a serem melhorados apontados na pesquisa Sócio/Econômica e de Clima Organizacional, são os seguintes:

- ampliação de horário para autorização de exames junto ao Plano de Saúde e redução do número de exames que necessitam de autorização;
- convênio odontológico com o SESI para benefício especialmente dos familiares;

Programas sociais

Este item contempla vários programas que não se enquadram no chamado benefícios, mas se constituem em propostas relacionadas com a reprodução da força de trabalho nas áreas de lazer, saúde, cultura, na perspectiva de favorecer o acesso à trabalhadores e familiares em atividades em que possam responder às necessidades percebidas no trabalho.

⁴⁷ idem.

Qualidade de vida

Por qualidade de vida dos funcionários entende-se como um princípio de compromisso na promoção de um ambiente de trabalho saudável, seguro e produtivo.

A empresa desenvolve o Programa de Prevenção ao Uso de Drogas no Trabalho e na Família, reconhecendo que o uso de drogas causa efeitos prejudiciais ao indivíduo, sua família, seus colegas e à empresa. Através do Programa, serão promovidas ações e haverá políticas claras, proporcionando melhorias na qualidade de vida dos funcionários. Este Programa, criado pela Organização das Nações Unidas (ONU) e do qual participam outras 35 empresas gaúchas, vem sendo desenvolvido em parceria com o SESI (Serviço Social da Indústria), sendo que o acordo para a implantação do mesmo foi assinado em 1995.

Integração, cultura e lazer

O convívio social e a integração entre empresa, trabalhadores e familiares é incentivada através da promoção de eventos culturais, esportivos e recreativos. A Sociedade Esportiva e Recreativa foi fundada em 1975 e atualmente congrega 2.500 trabalhadores associados e o Clube Recreativo “M3”, foi fundado em 1980 e reúne 1990 associados.

Os locais citados acima, possuem sedes campestres com 350 mil m² e 91.739 m², respectivamente. Os recursos das entidades provêm da mensalidade dos associados e das doações das empresas da holding.

Anualmente são organizados eventos tradicionais de integração e confraternização, nos quais participam funcionários e familiares. Dentre os eventos estão: Festa de Natal, com shows e distribuição de brinquedos às crianças, que reúne 12 mil pessoas. As empresas, além dos brinquedos, oferece, como brinde de Natal, cestas de Natal.

Possuem Centros de Tradições Gaúchas (CTG's) - Os Carreiros e Grupo de Tradição e Cultura Velha Carreta e das Rodas de Chimarrão - coral italiano, Clube de Mães (fundado em 1982), com realização de atividades manuais e laborativas, palestras, feiras internas e municipais, à participação dos familiares dos trabalhadores.

Encontram-se no Anexo 15 os investimentos Sociais feitos em 95/96⁴⁸ e a avaliação dos mesmos.

Distinção profissional

Através do Programa Homenagem por Tempo de Empresa, a empresa premia os funcionários pelos anos de dedicação ao trabalho. A distinção especial ocorre quando o funcionário completa 25 anos trabalhados na empresa. Nesta ocasião, recebe como prêmio uma viagem, com acompanhante, mais quinze dias de férias. Esta comemoração é realizada em evento anual, reunindo os homenageados e dirigentes das empresas da holding. Ocorre também homenagens e premiação a funcionários com 10, 35 e 40 anos de empresa⁴⁹.

⁴⁸ Balanço Comercial. **Holding S.A.**, 2. ed., ago., 1995/1996.

⁴⁹ idem.

	1995	1996
Investimentos em US\$	x	x +64,02%
Nº funcionários homenageados	x	x +195%

Serviços facilitados

É colocado ao alcance dos trabalhadores, nas dependências da empresa, os seguintes serviços:

- agências bancárias com caixas eletrônicos 24 horas;
- corretora de Seguros;
- empresa de transporte (terceirizada);
- agência de viagens;
- despachante;
- telefone público.

Após esta caracterização da indústria, será apresentado o resultado da investigação junto aos operários que foram entrevistados com vistas a apontar a sua ótica sobre o processo de trabalho e, sobretudo, esclarecer sobre a gestão participativa, entendida como um conjunto de estratégias, metodologias que também configuram a gestão e reprodução da força de trabalho.

2.4 Analisando as relações de trabalho e a subjetividade dos operários a partir da experiência da gestão participativa

Neste subcapítulo, apresentam-se os resultados da investigação sobre o trabalho dos operários numa realidade particular, analisando a sua experiência social diante da gestão participativa.

Os dados das entrevistas com os operários foram fundamentais para a apreensão da sua subjetividade no contexto do trabalho e, para complementar esta análise, também os resultados dos dados específicos levantados junto aos gestores de estratégias de gestão e reprodução da força de trabalho. Os critérios de seleção dos sujeitos definidos a priori se efetivaram e a caracterização dos entrevistados é apresentada no anexo 16.

Conforme já foi abordado no item sobre procedimentos metodológicos, os resultados das entrevistas são analisados a partir dos elementos que compõem o processo de trabalho: atividade, meios e resultados.

“No processo de trabalho, a atividade do homem opera uma transformação, subordinada a um determinado fim, no objeto sobre o qual atua por meio de instrumental de trabalho. O processo extingue-se ao concluir-se o produto. O produto é um valor-de-uso, um material da natureza adaptado às necessidades humanas através da mudança de forma. O trabalho está incorporado ao objeto que atuou. Concretizou-se e a matéria está trabalhada. O que se manifestava em movimento, do lado do trabalhador, se revela agora qualidade fixa, na forma de ser, do lado do produto. Ele teceu e o produto é um tecido”. (Marx, 1982:205).

Os dados que alimentam esta sistematização estão expostos em quadros (respostas dos entrevistados conforme roteiro de entrevista) nos Anexos.⁵⁰

a) Em relação à atividade

As perguntas *como é o seu trabalho, quais as principais mudanças e como se sente diante delas* pretendiam identificar as idéias que os operários têm a

⁵⁰ As respostas advindas das entrevistas com os operários da empresa “M” foram agupadas por sua semelhança e são apresentadas através de quadros que estão em anexo, cujo título corresponde à questão formulada na entrevista e contém exemplos de cada categoria de resposta, ora expondo a sua idéia central, ora transcrevendo-as literalmente (estão entre

respeito de seu trabalho decorrentes da forma como vem experimentando o mesmo.

A primeira questão da entrevista intencionava colocar o operário em contato com o trabalho enquanto atividade exercida por ele enquanto sujeito trabalhador, identificando-a como um elemento fundamental na expressão do trabalho vivo inserido na divisão social do trabalho e, ao descrevê-la, indicar os aspectos importantes neste momento histórico. Foi também uma forma de demonstrar que a entrevista iria se desenvolver com questões, cujas respostas adviriam da ótica do sujeito que trabalha.

Ao perguntar, intencionalmente, de forma aberta, *como é o seu trabalho* (Anexo 17), a maioria apontou sobre a relação do trabalho com procedimentos operacionais. O que pode estar revelando exatamente o caráter do trabalho dos operários - “operacional”, enfatizando que a execução de tarefas é o seu trabalho. O operário vive seu “ser do fazer”, um fazer que é a execução da tarefa, que se constitui na relação mais palpável entre ele e o seu trabalho. Pode-se supor que é a atividade em si o elemento de maior referência imediata e que identifica o trabalhador na divisão social do trabalho.

É significativa a freqüência de respostas que relaciona o trabalho com o nível de decisão/autonomia, indicando a importância que este aspecto tem para o trabalhador, pois é um dos momentos em que ele se exercita como sujeito, mesmo interferindo ao nível de execução da tarefa.

Sobre as respostas dos que dizem que nada decidem, acompanha uma fala:

“Hoje é mais bitolado - prioridades já vem definidas, devido ao kaysen”. (sic).

aspas) As respostas são apresentadas em ordem decrescente, seguindo a freqüência de vezes que foi dada, pois o mesmo entrevistado pode ter fornecido mais de uma resposta.

referindo-se ao aumento de controle, relacionado com a introdução do Kaysen que sistematiza e reorganiza o processo de trabalho. Pode-se inferir que o controle sobre o trabalho ao passar para a equipe que trabalha em determinado setor ou célula, dilui o poder entre os iguais - operários e estimula a competitividade entre eles, dando maior visibilidade para os que não acompanham o processo definido e, muitas vezes, alimentando a desconfiança entre os trabalhadores e resistência à introdução das novas ferramentas de gerenciamento da força de trabalho.

A fala de um operário: *“Exige mais estudo, mais treinamento operacional e conhecer a nova forma de administrar”* (sic) ilustra a ênfase dada sobre as exigências e os impactos que os trabalhadores vem sentindo sobre o seu trabalho percebendo-se que as mudanças nos processos de trabalho alteram, na verdade, um conjunto de variáveis, inclusive o ritmo de trabalho, o qual não segue mais uma padronização como era propiciada pela esteira de produção, apresentando variações entre o acelerado e lento, conforme exige o processo flexível de produção.

Em relação às *principais mudanças percebidas no trabalho* (Anexo18), a maioria dos operários se refere às exigências que as mudanças em termos de inovações tecnológicas e sócio-organizacionais vêm fazendo para os trabalhadores, demonstrando que estes dois tipos de inovações fazem parte de um mesmo processo que combina equipamentos com ferramentas de gestão do trabalho, exigindo novos requisitos para a força de trabalho.

As respostas relacionadas às exigências foram classificadas em três aspectos, observando-se uma maior incidência no aspecto comportamental,

demonstrando que realmente existe um investimento por parte do capital na formação de uma nova configuração de comportamentos/attitudes, conhecimentos do trabalhador para atender às demandas das mudanças no trabalho. Destaca-se a fala de um trabalhador (operador de CNC) neste sentido: *“Hoje precisamos ter uma visão de todo o processo e desenvolver habilidades na área da informática, inglês por causa dos manuais de instrução das máquinas; saber trabalhar em equipe e assimilar as mudanças rapidamente”*. (sic).

A idéia de ser flexível esteve bastante presente na fala dos operários. Verifica-se que a flexibilização no trabalho é um processo que vem se introjetando na subjetividade dos trabalhadores, fazendo parte de uma crença de que é preciso ser flexível, o que significa a necessidade de se adaptar rapidamente às mudanças externas sem questionamento das implicações das mesmas, e demonstrá-las através de comportamentos e attitudes nesta direção.

Outra resposta significativa refere-se à identificação sobre os investimentos da empresa em equipamentos e tecnologias, revelando a presença marcante dos avanços científicos no ambiente de trabalho, principalmente da robótica que vem substituindo o trabalho vivo com resultados de maior precisão e produtividade e também liberando ou facilitando o esforço físico humano.

Alguns operários apontam os dois lados do investimento tecnológico. Por um lado, a empresa se capacita continuamente para sobreviver e competir no mercado - o que confere segurança (empresa estável) para os trabalhadores e, por outro lado, há sobra de pessoal pela introdução de novos processos de produção e equipamentos automatizados que substituem a mão-de-obra. Entretanto, reconhecem a incapacidade de parcela dos trabalhadores

acompanharem as mudanças decorrente dos padrões de qualidade exigidos pelas certificações internacionais, nos quais estudo e qualificação são fortemente enfatizados.

Então, por um lado, sentem-se seguros e, por outro, extremamente ameaçados, até porque a decisão sobre estes investimentos está hegemonicamente nas mãos do capital. A interferência dos trabalhadores, neste caso, são muito frágeis, considerando-se a conjuntura de desemprego e da pouca tradição de luta sindical na Região.

Sobre o sindicato, comentam que hoje o sindicato está mais forte, suas lideranças estão mais preparadas e tem o apoio da CUT, principalmente para esclarecer dúvidas e repassar algumas informações. Destaca que a relação do sindicato com a empresa é tranqüila, tornando-se mais tensa em época de dissídio. Lembra, ainda que as conquistas sindicais mais significativas foram: de 30 para 45 min de intervalo para jantar; representação sindical dentro da CIPA e do Programa de participação nos resultados, embora a empresa não divulgue todos os dados sobre seu desempenho a fim de que o sindicato possa analisar.⁵¹

Sobre as questões de poder, os operários percebem como mudanças significativas, as quais serão analisadas no item seguinte, relacionando-as com os meios de trabalho.

Percebe-se a presença de uma consciência mais crítica em relação aos impactos que as mudanças vêm causando no trabalho dos trabalhadores em geral, revelando uma dimensão de trabalhador coletivo. Pontuam a melhoria das condições de trabalho e os investimentos da empresa na saúde e qualificação da

⁵¹ Vários operários lembram de uma greve no início da década de 80, cujas manifestações foram filmadas pela empresa e usadas para demissões e para coibir novas manifestações.

força de trabalho, demonstrando que hoje a reprodução material da força de trabalho pressupõe investimentos nestes aspectos tanto pelas exigências legais (legislação), mas principalmente pelas exigências da crescente competitividade e, pouco pelas exigências sindicais ou de outras formas reivindicatórias/ propositivas dos trabalhadores. Até porque a conjuntura de desemprego crescente faz os trabalhadores sentirem-se premiados somente pelo fato de estarem empregados.

Ao falarem sobre *como se sentem no trabalho*, (Anexo 19), referem-se predominantemente aos sentimentos individuais de segurança, derivados do fato de alguns dos operários estarem aposentados e de perceberem a empresa como estável, referindo-se ao plano de crescimento e modernização da empresa, onde a sucessão já está definida, e sentem confiança na liderança carismática do proprietário-fundador. Há referência ao bom ambiente social, à rede de benefícios sociais extensivos à família, conferindo-lhe segurança do ponto de vista do atendimento das suas necessidades materiais, pois dependem do emprego para o seu sustento e o da família. Muitas vezes são os únicos na família que tem trabalho com vínculo empregatício e numa empresa reconhecida pela quantidade e qualidade expressiva de benefícios sociais. Além disso demonstram que se sentem reconhecidos, valorizados por aspectos que sinalizam ao trabalhador que ele está atendendo aos objetivos, à lógica empresarial. A idéia central de uma fala diz que: *“compreende as mudanças, está se capacitando, se sente em vantagem e aí se sente tranqüilo”*.

Identifica-se também os sentimentos individuais de insegurança: *“Me sinto assustado, com medo de não ter condições de me manter no mercado, de não conseguir assimilar as novidades”*. (sic). E sentimentos coletivos de insegurança,

onde está presente o medo do desemprego pelos crescentes investimentos em tecnologia e novos processos de produção e formas de gerenciar a força de trabalho.

Neste sentido, a ISO desempenha também um papel ameaçador, demonstrado na fala de um operador: *“ISO deixa as pessoas apavoradas, medo de errar na informação, muito papel, muita cobrança. A empresa vem dizendo: até o ano 2000 quem não tiver 1 Grau completo será desligado”*. (sic).

Outra ilustração destes sentimentos: *“mudanças deixam as pessoas preocupadas, a empresa inova, compra máquinas novas e as pessoas se sentem ameaçadas pelo desemprego”*. (sic).

Os sentimentos contraditórios de insegurança e segurança nas respostas de um mesmo trabalhador aparecem como reveladores de que a realidade têm muitas faces e que, às vezes, existe uma segurança do trabalhador que está numa posição mais tranqüila, pois vem se qualificando e tendo o reconhecimento da empresa, mas sabe que isto é uma situação individual e não de classe, e que talvez um nível maior de segurança pode acontecer com possíveis acordos coletivos.

Um mesmo processo de inovação sócio-organizacional tipo o Kayzen, também é revelador de sentimentos contraditórios, expressa na fala de um operador que participou do mesmo: *“tensão, medo de errar e, ao mesmo tempo, excitação, vontade de acertar”*. (sic). A lógica capitalista imprime uma forma de valorização para os vencedores, os que conseguem se superar, estimulando a competitividade. Tem valor quem se adapta, se esforça ao máximo e é desafiado no cumprimento das exigências da produtividade. Ou seja, existe uma

dimensão ética que orienta este processo, que atribui significado às experiências. O contexto do trabalho nos moldes capitalista vem contribuindo para criar um tipo de cidadania: a individual, que se concretiza nas formas de pensar, sentir e agir dos sujeitos, ou seja, na sua subjetividade.

Neste momento, vale lembrar Thompson que diz:

“A experiência é gerada na vida material, estruturada em termos de classe. As pessoas experimentam suas experiências não só com idéias, mas também com sentimentos. Lidam com este sentimento na cultura, como normas, obrigações familiares e de parentesco, reciprocidades como valores ou arte, ou nas convicções religiosas. essa metade da cultura pode ser descrita como consciência afetiva e moral”. (Thompson,1981:189).

Infere-se, portanto, que a atividade dos operários é experimentada enquanto um fazer que muda rapidamente, um fazer que exige novas habilidades e valores (éticos) para poder continuar agregando valor (econômico) ao capital, que se reestrutura para superar as crises constituidoras de sua própria gênese. E para o trabalho (trabalhador coletivo) é possível agregar valores (materiais e espirituais) neste processo ? De que forma? Questões estas para serem refletidas.

b) Em relação aos meios de trabalho - ênfase na gestão participativa

Para analisar os meios de trabalho, outro elemento do processo de trabalho, privilegiou-se a gestão participativa, entendendo-a como um conjunto de estratégias (meios) que a empresa dispõe ao trabalhador para realizar a sua atividade, bem como estratégias que o próprio trabalhador pode criar para a reprodução do trabalhador individual e coletivo.

As formas de participação que os operários reconhecem na empresa estão relacionadas prioritariamente com a gestão da produção (Anexo 20). As demais

estão relacionadas com estratégias de gestão e reprodução da força de trabalho dirigidas pela empresa e ambas reforçam o trabalhador individual.

Das várias formas identificadas pelos operários, comentam que nas reuniões anuais (com direção de trabalhadores) e mensais (supervisor e demais trabalhadores da área correspondente) não se constituem num momento real de participação, pois não entendem todas as informações para poder questionar. Sentem-se envergonhados e avaliam que, na grande maioria das vezes, não tem clima para diálogo. Sugerem momentos com menos pessoas para se exercitarem com maior liberdade neste processo, e sugerem profissionais habilitados para facilitar a participação.

Questionam a transparência da empresa na exposição das informações sobre os resultados no que se refere a este programa. Sinalizam com estas observações um potencial crítico até porque se há um discurso de participação deve haver uma prática correspondente.

De fato, a base destas propostas participativas está condicionada a um tipo de participação: participação formal que educa muito mais para submissão do que para autonomia.

Identifica-se, então, a predominância no caráter da participação que reforça o trabalhador individual (Anexo 21), e os próprios operários não mencionam o sindicato como espaço de participação, somente são lembradas as formas de participação promovidas pela empresa através das estratégias de gestão e reprodução da força de trabalho.

Entretanto, uma minoria aponta a CIPA (Comissão Interna de prevenção de Acidentes) como um meio que visa à melhoria das condições de trabalho numa

dimensão de trabalhador coletivo. Foi indicada como um espaço possível de se exercitar esta dimensão, onde os interesses e necessidades de classe são discutidos a partir deste espaço que conta com respaldo legal, e tem interface com a estrutura sindical.

Os quadros correspondentes aos números 6 a 10 (Anexos número 22,23,24,25 e 26) confirmam o caráter da participação que se gesta no espaço fabril, revelando que a lógica individual é reproduzida a partir dos condicionantes objetivos, advindos da posição que os operários ocupam na divisão social do trabalho e dos condicionantes subjetivos que são criados ou reforçados pelas estratégias empresariais para a obtenção da adesão dos trabalhadores, adesão revelada inclusive no seu desejo quando colocam suas expectativas/desafios também na lógica do individual.

Os operários têm clareza dos motivos pelos quais a empresa adotou as práticas participativas: aumentar a produtividade e a lucratividade e avaliam que todas foram implantadas sem discutir com os trabalhadores, exceto o programa de participação nos resultados, evidenciando que os operários não participam em nível de decisão destas práticas.

Sobre as questões de poder, identificam que mudaram as relações entre equipe e chefia e entre colegas, tornando-se mais democrática, com reconhecimento por parte da empresa da necessidade de participação dos operários, incentivando-os a sugerir melhorias no processo produtivo.

Inferem que isto vem acontecendo por investimentos da empresa em capacitação comportamental, mas também por que o nível de instrução aumentou, mudando o perfil das chefias, principalmente.

Percebem que vem se configurando um outro estilo de liderança, a qual tem o papel de orientar, acompanhar e atribuir responsabilidade ao trabalhador, à equipe e não de vigiar. Ex: *“o estilo de liderança mudou, de vigilância para responsabilidade”*. (sic).

Pode-se analisar que o controle da chefia sobre o trabalhador diminuiu com o enxugamento dos níveis hierárquicos⁵², e o controle vem sendo feito pelos próprios trabalhadores reforçado através de premiações pelo desempenho da equipe como, por exemplo nas campanhas de organização e limpeza. O que estimula a competitividade entre as equipes sem que haja uma participação na definição das metas de produção e de como vão ser atingidas, sendo estes espaços abertos para negociações sobre as condições e relações de trabalho.

Isso gera um bem-estar através do aprendizado da autonomia individual, porém percebem que o controle continua existindo e até aumentando, só que de outra forma. Os próprios operários são um meio de controle, distanciando-se cada vez mais da autonomia coletiva na medida em que não negociam as formas de organizar o trabalho para a produção.

Como aborda Mota (1998), a gestão participativa reveste-se de estratégia de controle sobre o trabalho, promovendo a adesão e o consentimento dos trabalhadores à flexibilização dos processos de trabalho e dos contratos. Controle este que passa a ser feito pelo conjunto de trabalhadores na medida em as premiações estão condicionadas ao desempenho da equipe.

⁵² Muitas das respostas manifestavam as mudanças recentes da reestruturação hierárquica - diminuição de um nível de chefia - monitoria, com demissão de alguns monitores e aproveitamento de outros como analistas de processos e administrativos. Alguns entendem que a mudança trouxe ganhos, maior liberdade e responsabilidade para os operários, outros demonstraram o sentimento de perda, de ruptura de vínculo afetivo, pois a relação com a chefia - supervisor ficou mais distante, (existem áreas com 200 trabalhadores para um só supervisor). Indicaram a perda dos momentos de confraternização, com grupos menores e suas chefias e que serviam para aproximar, trocar idéias, sugerir.

Assim, a qualificação da força de trabalho, além de enfatizar a qualificação técnica, busca a participação e o envolvimento dos trabalhadores através da mobilização de suas subjetividades para obter o consentimento passivo na construção de um consenso. Argumenta que a subjetividade do trabalhadores é e deve ser um ingrediente inevitável na organização do trabalho, na concretização da produção no trabalho e, como tal, ser um elemento central nas relações de controle. (Burawoy In Ramalho, 1991:39).

A experiência social da participação revela posturas de adesão aos programas participativos, especialmente aqueles que resultam em ganhos materiais, e o fazem de forma a buscar uma satisfação individual na maioria das oportunidades, revelando também posturas de não envolvimento, seja por apatia, seja por rebeldia. Estas posturas parecem, à primeira vista, diversas, no entanto existe um consenso na fábrica⁵³ que vai conformando a idéia de que não há outra alternativa capaz de confrontar com esta proposta de gestão participativa, com a concepção hegemônica de trabalho e de sociedade vigente.

A participação tem sido uma estratégia que o capital utiliza para aumentar sua lucratividade através do uso da capacidade intelectual e criativa dos trabalhadores e faz isso com o seu consentimento, gerando uma relação de cooperação e buscando, em última análise, o consenso como ponto de partida de relações que são, na sua essência, conflitivas.

c) Em relação aos resultados do trabalho

Este elemento do processo de trabalho - resultados - foi relacionado com o desejo dos operários, com as projeções de mudanças que fazem a respeito do

trabalho e também com a influência da gestão participativa em outros contextos da vida social.

Nas entrevistas realizadas com os operários foram levantadas algumas questões para pelo menos a metade dos entrevistados, cujos resultados serão comentados a seguir.

Quanto aos resultados das práticas participativas, apontam sugestões para qualificar as estratégias de gestão e reprodução da força de trabalho. Sinalizam, também, que tem aumentado o controle do processo de trabalho por parte da empresa.

Em relação à possibilidade das mudanças no trabalho afetar o ambiente externo a ele, percebe-se que toma a dimensão de uma invasão no cotidiano familiar pela lógica da produtividade conforme mostra a fala de um operário que orienta a sua família, esposa e filhos, a controlar os desperdícios, a fazer um aproveitamento melhor da alimentação, pois isto representa uma redução nos custos do orçamento doméstico. Outro operário que participa e já foi várias vezes premiado no programa “Análise de Valor e Boas Idéias” discute com sua esposa as idéias para melhorar produtos ou processos de produção, pois os prêmios obtidos acabam melhorando as condições de vida da família.

A maioria das respostas diz respeito aos efeitos que os operários sentem no seu trabalho, resultante das mudanças no trabalho definidas pela empresa.

Colocações dos operários, por exemplo, sobre o pouco tempo para a vida fora do trabalho: “*A corrida para se manter no emprego pressiona para cursos, treinamentos. E isto tudo é fora do horário de trabalho*”. (sic).

⁵³ Atentar para os quadros correspondentes aos anexos 23 e 25.

Os trabalhadores queixam-se de que o trabalho toma conta da vida, se sentem inseguros, pressionados, mas praticamente não visualizam alternativas, saídas coletivas para as crises que são, na verdade, coletivas, derivadas do embate contraditório da relação capital/trabalho.

Este tipo de resposta pode significar que não se sentem protagonistas do trabalho para poderem dimensionar e projetar resultados, demonstrando uma coerência entre a atividade em si que é definida pelo capital e os meios de execução também. Portanto, os resultados são percebidos ao nível dos efeitos destas decisões as quais não estão nas mãos dos operários.

A reprodução da alienação é muito marcante, revelando-se inclusive nas declarações de operários que nunca tinha pensado sobre como poderia ser e de não ter nenhuma resposta para esta questão. Ou seja, dimensionar o futuro implica em visualizar um caminho que se constrói a partir da análise do presente. A maioria o dimensiona propondo melhorias, aprimorando as estratégias empresariais.

O consenso se fortalece pela não experiência de formas alternativas convincentes no sentido de que é possível alterar o atual estado das coisas. O desafio em experimentar algo diferente pressupõe projetar minimamente onde se quer chegar e isto implica em mudanças fundamentalmente subjetivas, para que novas formas de pensar e agir sejam experimentadas conscientemente.

Para complementar a análise da experiência social dos operários, investigou-se a ótica dos gestores sobre as perspectivas/desafios da gestão participativa e sobre a participação dos operários.

2.4.1 A ótica dos gestores sobre a gestão participativa

Os gestores de estratégias de gestão e reprodução da força do trabalho, os quais se inserem basicamente nas áreas de Recursos Humanos, Qualidade e Engenharia da Produção ocupam uma posição na divisão social do trabalho onde são responsáveis por gestar os meios que reproduzem a força de trabalho, este é o objeto do seu trabalho.

Pelas respostas contidas nos quadros 11 e 12 (Anexos 27 e 28), pode-se inferir que a percepção dos desafios está vinculada muito mais em visualizar partes do processo, comportamentos, procedimentos operacionais do que a visão mais ampla do paradigma, onde um só sujeito apontou para tal - uma nova forma de organização do trabalho dentro dos marcos do modelo vigente que é a co-gestão. A alienação dos gestores se mostra pelo seu discurso homogêneo, tanto em relação às práticas da gestão participativa como em relação à forma como os sujeitos operários se envolvem nas mesmas. Enfatizam os ganhos subjetivos individuais pela possibilidade de participarem, de serem reconhecidos pelo uso de sua capacidade intelectual. Não se percebe nas suas falas, em geral, um caráter de coletividade, pois parece que não se sentem como parte integrante da classe trabalhadora.

Para ilustrar a idéia, a partir da ótica dos gestores, de que a formação do consenso vem se consolidando com as novas estratégias de gerenciamento/reprodução da força de trabalho, apresenta-se a fala de um deles que diz que “é fácil mudar no chão de fábrica”, revelando que há pouca resistência dos operários. Há, sim, uma atenção voltada para as chefias intermediárias, para as suas formas de resistência, geralmente individuais,

geradas pelo medo de perder o poder, de serem substituídos ou por não conseguirem modificaram hábitos, comportamentos que foram se consolidando ao longo de anos, inclusive, reforçados continuamente pela estratégias conservadoras de gerenciamento da força de trabalho.

A maior frequência em respostas apontam para a busca do consenso dos operários, predominando desafios relacionados à aquisição de atitudes, comportamentos que aderem à lógica dominante, ou seja, buscam “como responder” a lógica estabelecida do ponto de vista do capital. Manifestam a sua adesão e a dos operários às estratégias de gerenciamento e reprodução da força de trabalho no cotidiano fabril até ao nível de adesão que penetra a vida dos trabalhadores na sua instância mais particular - a família, quando relatam que um operário registrou o seu filho com o nome de Kaysen.

Este fato pode estar revelando que os espaços do cotidiano íntimo também são tomados, a alienação se reproduz na vida social. Pode-se falar, simbolicamente, que a lógica da produtividade presente na cultura dominante é capaz de penetrar na gênese, na reprodução biológica e social da espécie humana, na constituição de sua subjetividade nos fóruns mais privados da vida em sociedade, marcando, no berço, um obstáculo para o processo de singularização do sujeito.

2.5 Sintetizando reflexões sobre a gestão participativa

Como já foi visto na literatura e no caso estudado, as práticas participativas buscam basicamente associar a busca da produtividade e lucratividade com o comprometimento dos trabalhadores numa tentativa de tornar

um objetivo comum entre capital e trabalho. Becker (1998), baseando-se em alguns autores, como Dessler e Leite, aborda as estratégias de gestão da força de trabalho como práticas que buscam a difusão do sentimento de segurança no emprego e de desenvolvimento pessoal através dos planos de cargos e salários, de programas de formação, treinamento e instrução para a capacitação multifuncional e desenvolvimento de habilidades e talentos individuais no trabalho, aliado aos valores e missão da empresa, de políticas de transferência interna (promoção/remanejamento).

Estas estratégias buscam difundir o sentimento de reconhecimento, através da idéia de valorização, confiança e respeito pelos trabalhadores, isto é, trabalhar-se com a eliminação de símbolos de controle e com reforço de slogans valorativos ao trabalhador, de reconhecimento do seu esforço, com a utilização de planos de participação nos resultados. Além disso, são proporcionados incentivos ao trabalho em equipe, além da eliminação de mecanismos discriminatórios como restaurante e estacionamentos diferenciados, repassando a idéia de tratamento igualitário para todos. E em relação às recompensas, essas constituem pacotes de pagamento acima da média em combinação com incentivos e benefícios extensivos, mantendo na remuneração uma parte fixa e outra variável. Também existem os planos de incentivos que pretendem recompensar os trabalhadores pela participação e pela iniciativa com prêmios e destaques (fotos e comemorações) em canais/espços informativos da empresa. Aliás, os canais de informação, divulgação das metas e acontecimentos significativos para a empresa seguem uma proposta de buscar a adesão dos trabalhadores, principalmente

através de práticas de avaliação de clima organizacional e de outras pesquisas similares.

Outro aspecto que a autora destaca é a política de recrutamento e seleção, cujos critérios baseiam-se na habilidade de aprendizado, disponibilidade para a cooperação e orientação para a qualidade, além, é claro, da avaliação das habilidades inerentes ao cargo. Ou seja, todas as políticas, estratégias de gestão e reprodução da força de trabalho estão voltadas para a formação de um determinado tipo de trabalhador, que possa se adequar rapidamente ao padrão de produção flexível.

Explicita-se, então, que o fato de o trabalhador criar, contraditoriamente, as próprias condições de sua dominação é uma condição necessária para o desenvolvimento das forças produtivas de base capitalista.

Analisando o conjunto desses dados, percebe-se que modernizar o modelo fordista de produção na sua totalidade ainda é um desafio nesta empresa, pois a exigência do novo paradigma - flexível - requer uma nova forma de administrar, de gestar a produção no que se refere à introdução da microeletrônica e, acima de tudo, à introdução de metodologias que envolvem a gestão do trabalho a fim de acompanhar as inovações tecnológicas e garantir a extração da mais-valia relativa a partir da participação dos trabalhadores. Ou seja, a modernização deste modelo também é um desafio de cunho cultural na medida em que precisam ser alteradas as condições objetivas e subjetivas (modo de ser trabalhador) na gestão da produção e do trabalho.

O que se observa no caso estudado é que não existe um processo de gestão participativa compatível na sua totalidade com o novo paradigma; existem

ações, propostas, programas que não alcançam ainda o nível de co-gestão, pois os trabalhadores não participam do planejamento operacional nem de um setor ou área e, muito menos, do planejamento estratégico. Relacionando com a proposta de Bernstein já citada anteriormente, o grau de influência dos trabalhadores sobre as decisões da empresa se dá na troca de informações e no direito de apresentação de sugestões e de oposição às decisões sempre em conformidade com os objetivos da produtividade. Não se percebe a influência relacionada ao direito de decisões autônomas, somente em alguns níveis da realização de atividades operacionais.

Quanto ao escopo da participação, identifica-se no aspecto econômico, a participação nos resultados, levando-se em conta que nesta comissão existem representantes eleitos dos trabalhadores, inclusive representante do sindicato. Predomina a participação produtiva relacionada com a execução das tarefas e referente à participação organizativa, e nesta relação entre as condições e organização do trabalho percebe-se que fica mais vinculada a CIPA, pois as demais metodologias de participação (5 S e campanhas de prevenção e preservação da saúde ocupacional) acontecem esporadicamente dependendo da iniciativa da empresa.

Outra observação é a de que não há uma avaliação e integração das áreas da qualidade, segurança e engenharia para planejar e avaliar as estratégias, os resultados dos programas que implicam em participação dos trabalhadores.

Existe, sim, uma gama de ações de caráter social voltadas para a reprodução da força de trabalho na sua dimensão individual tanto ao nível

simbólico - obtenção do consenso - como material, agregando valor ao salário dos trabalhadores.

As formas de participação e os ganhos individuais reforçam o âmbito privado deste processo, incentivando a crença de que o esforço individual é que vale a pena.

O processo de conquista dos trabalhadores para a coletividade é uma experiência muito frágil, quase inexistente, salvo pelo fato de existirem algumas mobilizações e reivindicações conforme relato já registrado.

Diante disto, as demandas para a área de Recursos Humanos, em particular, e para os gestores de políticas/estratégias de reprodução da força de trabalho em geral se ampliam no sentido de garantir qualidade, produtividade e lucratividade. Mas podem se ampliar também para garantir vida com qualidade e outros ganhos sociais para a coletividade dos trabalhadores.

Isto vai depender de como se concebe o objeto e os resultados implicados no processo de trabalho dos gestores destas políticas. Se existe clareza que o produto deste trabalho está relacionado com projeto de sociedade, definem-se os objetivos e os meios para realizá-los de acordo com a escolha deste projeto, escolha esta que recai sobre o campo ético-político. Uma consciência alienada sobre o trabalho desencadeará políticas, projetos, posturas éticas que reproduzirão práticas alienantes, as quais criarão o consenso em torno da cultura dominante no espaço do trabalho. Romper com este círculo vicioso, pressupõe investir na capacidade crítica das pessoas, na construção de valores éticos que dimensionem o trabalho com um conteúdo humanizatório e o trabalhador, acima de tudo, como um sujeito social.

Para gestar uma experiência de cultura pública nos diversos espaços da vida social é preciso, segundo Raichelis (1998), buscar a transparência dos discursos e das ações; a participação dos sujeitos nos fóruns de decisão política, incorporando novos sujeitos sociais como protagonistas a fim de que a dialética entre conflito e consenso se traduza pelo confronto de diferentes e múltiplos interesses, gerando acordos e entendimentos que orientem decisões coletivas; adotar uma postura de não tutela em relação às pessoas, possibilitar o acesso às informações diversas para que possam formular e negociar as regras do jogo de forma democrática.

Este é um desafio do viver em sociedade que coloca a construção de relações sociais (objetivas e subjetivas) num outro patamar ético.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

“O real não está na saída nem na chegada, ele se dispõe para a gente é no meio da travessia”. Guimarães Rosa.

O real se apresenta como uma trama, de muitos fios, de muitas variáveis que mostram contradições, combinações entrepostas, nem sempre visíveis, exigindo do pesquisador um olhar atento, iluminado pelas categorias teóricas, pelos paradigmas de análise da realidade e exigindo também um postura aberta para recriar o conhecimento no movimento contraditório do real.

O final deste milênio informa condições e modos de viver articulados por um projeto societário que impõe um desenho para a trama, organizando a direção dos fios e a sua reprodução. E ela se mantém na medida em que este projeto, derivado de um pensamento dominante, apresenta-se como a única alternativa viável, a qual vai se massificando nos projetos de vida singular e coletiva, invade as diferentes formas de socialidade humana.

Uma das grandes contradições do capitalismo, constituindo fonte de alienação para o trabalhador, é que o desenvolvimento da riqueza social, das condições de trabalho, da ciência, etc. aparecem como algo alienado do

trabalhador, o qual passa a ver essas condições por ele produzidas como riqueza alheia. E que , na verdade, são a causa de sua pobreza.

Na medida em que o vilão causador do desemprego, do achatamento dos salários, da precarização das relações de trabalho não é visível, ele aparece com o nome genérico de globalização sem ser relacionado como o processo de reestruturação do capital (projeto neoliberal) que vem conduzindo, na lógica dominante, o processo de globalização. E assim as perdas para a classe trabalhadora decorrentes desta nova forma de acumulação capitalista são vistas, em geral como um mal necessário, como se fizesse parte de uma crise que é de todos, restando somente duas opções: adaptar e seguir a lógica internacional da competitividade/produzividade ou não sobreviver.

Este posicionamento vai ganhando adesões e construindo um pensamento fatalista em relação à realidade, retirando dos sujeitos a capacidade de alterar a mesma na medida em que a ordem do capital é tida como natural e perene, apesar das desigualdades evidentes, gera-se uma acomodação, uma falta de perspectiva para exercitar criativamente novas formas de pensar, de educar, de agir e de dirigir nesta sociedade.

Deste modo, construir o consenso sobre o fato de que a desigualdade é necessária para gerar competitividade e assim desenvolver uma sociedade, vem se tornando um importante recurso político do projeto neoliberal que é lançado em diversos espaços da vida social.

Desses espaços, selecionou-se o espaço fabril, com os chamados trabalhadores de “chão de fábrica” para projetar um olhar investigatório que tem

nos limites de uma dissertação, o desafio de analisar a riqueza das experiências destes sujeitos.

É importante fazer uma alusão à expressão “trabalhadores de chão de fábrica” - expressão esta já incorporada no meio acadêmico, no ambiente de trabalho, pelos próprios trabalhadores e indicativa de subalternidade. Refere-se àqueles que executam o trabalho no patamar mais baixo da hierarquia organizacional, aqueles que são observados de cima - pela ciência - em seus escritórios envidraçados e construídos acima do chão de fábrica, numa posição estratégica para observar e verificar como trabalham, para analisar os ritmos e para avaliar os desperdícios de tempo e de materiais. Esta cena mostra a presença ainda forte da divisão entre os que pensam e os que executam e o papel atribuído à ciência na valorização do capital, predominantemente.

Aos que executam, indagou-se: Como experienciam o trabalho durante horas, dias, anos trabalhados? Ou recolocando a questão: - Qual a ótica do sujeito trabalhador (operário) sobre o trabalho (atividade em si), sobre os meios de gestão e reprodução da força de trabalho (no caso enfatizou-se a gestão participativa) e sobre os resultados do trabalho (expressão do desejo, das perspectivas)?

Percorrer estas respostas, trazendo a fala dos sujeitos - daqueles que trabalham no “chão da fábrica”, para olhá-los, para ouvi-los, criando um espaço de reflexão, foi acima de tudo, um exercício de pensar sobre a realidade da classe dos que vivem do trabalho (Antunes,1995) no contexto industrial deste final de milênio.

Esta oportunidade se desvelou como um espaço para a fala e a escuta de ambos os sujeitos (pesquisador e pesquisando), para tornar visíveis as experiências, repletas de sentimentos de segurança e de insegurança, de indignações, desesperanças, desejos. As histórias dos operários desvelam a realidade sob tramas tecidas com fios de criticidade, mas sobretudo, de alienação. Tramas permeadas por condicionantes históricos estruturais e conjunturais, por movimentos singulares destes sujeitos que tendem a aderir ao fenômeno da globalização sob a égide do neoliberalismo, fortalecendo a carga ética que recheia o projeto de sociedade em curso.

A perspectiva que predomina como resultado desta investigação é de que o trabalho é visto como uma atividade em si, não sendo percebida pelos trabalhadores como uma parte do trabalho coletivo de uma classe. Eles se vêem como indivíduos que executam tarefas com escassa autonomia, pouca ou nenhuma expressão de criatividade e exercício de poder inexistente ou controlado sobre o trabalho.

A alienação não se dá apenas pela velha divisão social do trabalho, onde o trabalhador e o trabalho se decompõem, parcializando ambos, mas pelas novas estratégias de gestão e reprodução material da força de trabalho, ou seja, pelos meios de realização do trabalho. Estes têm sido os mais diversos, desde os que incentivam a produtividade através de premiações individuais ou para equipes (simbólicas e/ou materiais) até os benefícios sociais considerados legais, ainda vistos como benesse da empresa e não como direito dos trabalhadores.

Os processos participativos, um dos principais meios de gestão e reprodução da força de trabalho, contribuem como mais uma forma de

mercantilização do trabalho, em que o capital dispõe da capacidade criativa do trabalhador para agregar mais valor ao seu produto. De suposto sujeito preconizado nos programas participativos é, na verdade, objeto, já que, através da participação, a capacidade intelectual e o envolvimento emocional dos trabalhadores são utilizados pelo capital, tornando o ato de participar um meio na reprodução da força de trabalho. A participação é, deste modo, um dos meios que permite a sua auto-reprodução objetiva e subjetiva e está, hegemonicamente, nas mãos do capital. É ele quem vem dando a marca neste processo, buscando o consenso, escamoteando conflitos, para ganhar além da força física e intelectual do trabalhador também a sua alma.

Os trabalhadores queixam-se de que o trabalho toma conta da vida, não se percebem como protagonistas e praticamente não visualizam alternativas, saídas coletivas para as crises que são, na verdade, coletivas, derivadas do embate contraditório da relação capital/trabalho.

Entende-se que a gestão do trabalho nos moldes neofordistas reproduz o trabalho tanto na sua materialidade, na sua objetividade através dos salários diretos e indiretos, como na sua subjetividade, conformando-a na dimensão individual de uma mercadoria que agrega valor ao capital.

Mas a realidade não tem uma só face, alguns discursos vão desvelando que também, existem algumas análises críticas, de contestação, mostrando que o discurso dos operários não é homogêneo, como, por exemplo, cita-se o lema (um misto de sujeição e indignação) lembrado por um dos operários entrevistados: “fazer o que pedem e não o que é melhor”.(sic).

Resta ainda perguntar: - O quê é melhor? Para quem? Como operacionalizar este “melhor”? Com quem?

A visualização de caminhos alternativos é o que permite canalizar a indignação. O que se percebe das formas de resistência dos trabalhadores é que são individuais, na sua grande maioria, às vezes representadas pela não adesão aos programas, sem alternativas consistentes e coletivas para enfrentar a cooptação e exploração crescente.

Verifica-se, assim, que o processo de conquistas coletivas dos trabalhadores vem se fragilizando na sociedade brasileira e se particularizando na Região do caso estudado. O movimento operário enfrenta uma forte cultura autoritária, em que os fundadores das grandes empresas familiares são vistos como benfeitores, cultuados em diversos momentos da vida local.

Esta fragilização decorre, da crise conjuntural e estrutural de desemprego, da política governamental de desmonte do movimento sindical, desafiando-o a criar novas estratégias de enfrentar a ofensiva do capital.

Uma possibilidade de resistência dos trabalhadores, a exemplo de alguns sindicatos no centro do país, foi a de negociar os lucros gerados pelas idéias dos trabalhadores por ganhos sociais a todos os trabalhadores, seja na remuneração direta, seja nos benefícios sociais ou em outras formas de reverter para toda a coletividade dos trabalhadores o resultado do aumento de lucro gerado por eles.

Este caminho pode tornar-se uma mediação para enfrentar a alienação que a experiência do consenso vem produzindo pelo significado de coletividade (sugestões individuais que revertem para o coletivo) e pela possibilidade de negociação com ganhos reais para os trabalhadores e, assim, inspirar outros no

sentido de que há possibilidades de romper com a hegemonia dominante no cotidiano de micro e macro espaços, na medida em que se pensa a realidade como movimento histórico e contraditório.

Se o trabalho é expressão da condição de vida da maioria dos seres humanos que dele buscam sobreviver e daí decorre a sua posição de classe na sociedade, uma das formas importantes de construir a consciência de classe é através da experiência social (Thompson, 1981) que os sujeitos vão forjando no seu cotidiano, a qual tem a possibilidade desarmar consciências, mas também de armá-las na busca do conteúdo humanizatório que o trabalho deve ter.

Assim, o cotidiano particular do trabalho pode ser um dos espaços possíveis de se gerar experiências onde os trabalhadores refletem, se articulam, reivindicam, propõe melhorias, criando um novo sentido ao trabalho humano, apropriando-se dos meios e dos resultados produzidos coletivamente na perspectiva de humanizá-los e tornar o trabalhador sujeito, sujeito social. Mas esta experiência se sustenta na articulação com outros movimentos sociais que possam contribuir para a promoção do descenso, exercitando a pluralidade de pensamentos e a disputa pela direção social de um projeto societário que traduza o desejo de liberdade e de construção democrática, desenhando novas tramas na realidade, com conteúdos e interfaces sociais através da experiência de ruptura da dicotomia entre os que pensam e os que executam.

A possibilidade de romper com a cultura de subalternidade que mantém as relações autoritárias passa, necessariamente pela edificação de uma nova ética que prime pela igualdade econômica, cultural e sócio-política.

Neste sentido, ser capaz de refletir, de se posicionar, de construir estratégias viáveis para qualificar a vida no trabalho e na sociedade é um desafio que começa com a necessidade de estabelecer parceria com o nosso par, com aquele que está numa condição igual, numa posição idêntica de classe. Para tal, a experiência social dos sujeitos precisa ser conhecida e estimulada como exercício de cidadania, de seres que podem pensar e agir na busca da socialização da riqueza material e espiritual produzida coletivamente. Esta é uma dimensão contrária à organização capitalista da vida e começa a ser revertida no momento em que a percebemos, problematizamos e construímos alternativas. Ganha concretude, portanto, com o protagonismo da prática social de sujeitos revolucionários (pertencentes à classe dos que vivem do trabalho) através de um processo de coletivização que os articule em blocos históricos, capazes de afirmar a hegemonia de um segmento apto a, nos confrontos de classes, representar sempre o interesse do trabalho na sua totalidade. (Gramsci, 1989).

Deste modo, torna-se importante conhecer a subjetividade presente para gerar uma nova qualidade de subjetividade, advinda de uma prática social coletiva que contenha um firme desejo revolucionário⁵⁴ que leve a construção de diferentes bases de objetivação do ser social. Para tal, a experiência social dos sujeitos precisa ser historicizada, tendo o tempo presente como referência para interpretar o real e para produzir coletivamente alternativas de enfrentamento da relação capital-trabalho, pois é “no meio da travessia que o real se dispõe para a gente”.

⁵⁴ Gramsci (1984:41) assim se refere à questão do desejo: “Só quem deseja fortemente identifica os elementos necessários à realização de sua vontade”.

Seguindo esta lógica da produção de projetos alternativos à cultura dominante, entende-se que as investigações acadêmicas/profissionais devem invadir o cotidiano dos diversos contextos da vida social e pesquisar sistematicamente a sociedade que temos para quem sabe, dando visibilidade às suas contradições, poder inspirar alguns caminhos para a sociedade que queremos, onde a construção de avanços civilizatórios tenha fins sociais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** São Paulo: Cortez, 1995.
- Balanço Comercial. **Holding S.A.**, 2. ed., ago., 1995/1996.
- BARDIN, L. **A análise de conteúdo.** Tradução portuguesa. Lisboa, Ed. 70, 1991.
- BECKER, Grace Vieira. **Aplicação de programas de participação dos lucros ou resultados como estratégia de comprometimento na gestão de R.H.** Porto Alegre,RS, 1998 (Dissertação de Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- BERNARDES, R. Trabalho e centralidade de uma categoria analítica. **São Paulo em Perspectiva.** São Paulo: Fund. SEADE, v. 8, n. 1, p.33-41.
- BOCAYUVA, P. & VEIGA, Sandra. **Novo vocabulário político.** Rio de Janeiro: Vozes, v.1, 1992.
- BOTTOMORE, Tom. ed. **Dicionário do pensamento marxista.** Trad. Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Zahar, 1988.
- BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.
- BRUNO, L & SACCARDO, C. **Organização, trabalho e tecnologia.** São Paulo: Atlas, 1996.
- CARDOSO, Franci Gomes. **Organização das classes subalternas.** São Paulo: Cortez, 1995.

- CARVALHO, R. De Q. **Tecnologia e trabalho industrial**. Porto Alegre: L&PM, 1987.
- CASTEL, R. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário**. Tradução de Iraci D. Poleti. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.
- CASTRO, N. e GUIMARÃES, A. Competitividade, tecnologia e gestão do trabalho: a petroquímica brasileira nos anos 90. In: LEITE, Márcia de Paula e SILVA, R. A. (Orgs) **Modernização tecnológica, relações de trabalho e práticas de resistência**. São Paulo: IGLU/ILES/LABOR, 1991. p. 43-65.
- CASTRO, Nadya A. Trabalho e organização industrial: um contexto de inserção e reestruturação produtiva. **São Paulo em Perspectiva**. São Paulo: Fund. SEADE, v. 8, n.1, p.115-132.
- CASTRO, Nadya Araújo de. (Org.) **A Máquina e o equilibrista: inovações na indústria automobilística brasileira**. Rio de Janeiro:Paz e Terra, 1995.
- CATTANI, A. D. (Org.) **Trabalho e tecnologia - Dicionário crítico**. Porto Alegre, RS:Vozes e Editora da Universidade, 1997.
- CAXIAS DO SUL. Perfil Sócio-Econômico** - Câmara de Indústria e Comércio. Editora São Miguel, dez./ 1992.
- CHAUÍ, Marilena. **Conformismo e Resistência - Aspectos da cultura popular no Brasil**. São Paulo:Brasiliense, 1996.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1983.
- _____. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1989.
- COGGIOLA, Osvaldo. Neoliberalismo, Futuro do Capitalismo? In: KATZ, Claudio e COGGIOLA, Osvaldo. **Neoliberalismo ou Crise do Capital?** São Paulo: Xamã, 1996.
- CORTOPASSI, N. **I Simpósio brasileiro de mecânica de precisão**. São Paulo: MCT/Abimaq/SMP, 1988.
- COUTINHO. L. A terceira revolução industrial e tecnológica: as grandes tendências de mudança. **Economia e sociedade**. Revista do Instituto de Economia da Universidade de Campinas, 1992.
- DAVEL, E. e VASCONCELOS, J. (Orgs.). **Recursos Humanos e subjetividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.
- DEMO, Pedro. **Participação é conquista**. São Paulo: Cortez, 1993.
- Exame. **Revista**. Ano 22, n. 1, 10 jan./ 1990, p. 35 e 36.

- FARIA, José H. **Tecnologia e processo de trabalho**. Curitiba: Editora da UFPR, 1992.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.
- FIERGS. **Catálogo Industrial**. Porto Alegre, 1994/1995.
- FLEURY, A. C. C. & VARGAS, N. (Orgs.) **Organização do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1987.
- FLEURY, Maria T. L. & FISCHER, Rosa M. Relações de Trabalho e políticas de Gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração**. São Paulo: v. 27, n.4, p. 5-15, out/dez. 1992.
- "Fundador". Discurso do Presidente. In: **Balço Social 1995/1996**. 2. ed. ago. 1997.
- FRANCISCO, E. & CARDOSO, I. As políticas sociais empresariais e as novas tecnologias de gerenciamento de recursos humanos. In: **Revista Serviço Social e Sociedade**, São Paulo: Cortez, n. 41, 1993.
- GADREY, J. N. (Org.) La notion de flexibilité. In: **La gestion des ressources humaines dans les services et le commerce**. Paris: L'Harmattan, 1991. p.9-33.
- GOHN, Maria da Glória. **Teoria dos Movimentos Sociais: Paradigmas Clássicos e Contemporâneos**. São Paulo: Edições Loyola, 1997.
- GRAMSCI, A. **Os Intelectuais e a organização da cultura**. 7.ed., Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1989.
- GRAMSCI, Antônio. **Concepção dialética da história**. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. 5. ed., Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1984.
- GRUPPI, Luciana. **O conceito de hegemonia em Gramsci**. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. 2. ed., Rio de Janeiro: Graal, 1978.
- GUATTARI, Félix, ROLNIK, Suely. **Micropolítica - cartografias do desejo**. Petrópolis/RJ: Vozes, 1996.
- GUIMARÃES, V. **Novas Tecnologias de produção de base microeletrônica e democracia industrial: estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina** (Tese de doutorado) UFSC, Santa Catarina, 1995.
- HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 1993.

- HERÉDIA, Vania Beatriz Merlotti & PERUZZO, Juliane Feix. Implicações tecnológicas nos processos de trabalho na indústria caxiense. In: **Cadernos de Pesquisa**, v. 6, n. 3, UCS, Caxias do Sul, RS.
- IANNI, O. O mundo do trabalho. In: **São Paulo em Perspectiva**. São Paulo: Fund. SEADE, vol. 8, número 1, p.2-12.
- INFORMATIVO PUBLICITÁRIO. "Holding" S.A. S/D.
- Jornal dos trabalhadores** da "M" S. A., n. 34, mai./ 1998.
- LEITE, Elenice. Trabalho e qualificação: a classe operária vai à escola. In: GITAGHY, Leda (Org.). **Reestructuración productiva, trabajo y educación en América Latina**. Campinas: IG/UNICAMP; Buenos Aires: RED CID-CENEP, 1994.
- LEITE, M. **O Futuro do trabalho - novas tecnologias e subjetividade operária**. São Paulo: Página Aberta, 1994.
- _____. Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão-de-obra. In: **O mundo do trabalho**. São Paulo: Página Aberta, 1995. p. 563-587.
- _____. **A Qualificação reestruturada e os desafios da formação profissional**. São Paulo: Novos Estudos - CEBRAP, n. 45, 1996, p. 79-96.
- LUCENA, Maria D. da S. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1990.
- LÜDKE, M. , ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MACHADO, L. Mudanças tecnológicas e educação da classe trabalhadora. **Coletânea**. São Paulo: Papirus, 1992. p. 9-23.
- MARTINELLI, Maria L. (Coord.) O uso de abordagens qualitativas na pesquisa em Serviço Social - um instigante desafio. In: **Cadernos do Núcleo de Estudos e Pesquisa sobre Identidade** - São Paulo, NEPI da PUCSP. n. 1, mai.1994.
- MARX, K. **O capital - crítica da economia política**. Livro Primeiro, 11 ed. São Paulo: Ed. Bertrand Brasil - DIPEL, 1987.
- _____. Para a Crítica de Economia Política (e outros escritos). In: **Marx**. São Paulo: Abril Cultural (Os Economistas), 1982.

- MARX, Karl e FRIEDRICH, Engels. **Manifesto do partido comunista**. Prólogo de José Paulo Netto. São Paulo: Cortez, 1998.
- MARX, Karl e FRIEDRICH, Engels. **A ideologia alemã**. São Paulo: Editora Moraes, 1984, c. I.
- MATTOSO, Jorge. **A desordem do trabalho**. São Paulo: Página Aberta, 1995.
- MINAYO, M. (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- MOTA, Ana Elizabete (Org.) **A nova fábrica de consensos**. Ensaio sobre a reestruturação empresarial, o trabalho e as demandas ao Serviço Social. São Paulo: Cortez, 1998.
- NETTO, José Paulo. **Capitalismo e reificação**. São Paulo: Ciências Humanas, 1981.
- OLIVEIRA, Francisco. Acumulação monopolista, Estado e urbanização: a nova qualidade do conflito de classes. In: MOISÉS, J.A. (Org.) **Contradições urbanas e movimentos sociais**. Rio de Janeiro: Cedec/Paz e Terra, 1978.
- OLIVEIRA, M. A. de. **Ética e economia**. São Paulo: Ática, 1995. p. 17.
- PALLOIX, Christian. O Processo de trabalho: do Fordismo ao Neofordismo. In: **Processo de trabalho e Estratégias de Classe**. Rio de Janeiro: Zahar: 1982.
- PESQUISA SÓCIO-ECONÔMICA E DE CLIMA ORGANIZACIONAL QUE VOCÊ RESPONDEU**. Realização da Pesquisa: "Holding" S. A., Resultados referentes a "M" S. A. - Unid. Caxias do Sul, Coordenação: Divisão de Recursos Humanos, Divulgação: Divisão de Marketing / Comunicação Interna, Editoração e Impressão: Editora São Miguel, dez./ 1997.
- PICCININI, Valmiria C. **O trabalho flexível na indústria calçadista**. II Congresso Latino Americano de Sociologia do Trabalho. Águas de Lindóia, 01 a 05 dez./ 1996. p. 20.
- _____. **A indústria de plásticos nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul: inovações tecnológicas e sócio-organizacionais**. Porto Alegre, UFRGS, 1997.13p.
- QUIROZ TREJO, J. O. **Novas tecnologias e sindicalismo: reestruturação capitalista e autovalorização proletária**, Porto Alegre, IESPE/PUC, 1987 (mimeo).
- RAICHELIS, Raquel. **A esfera pública e os conselhos de assistência - caminhos da construção democrática**. São Paulo: Cortez, 1998.

- RAMALHO, J. Precarização do trabalho e impasses da organização coletiva no Brasil. In: Antunes, R. (Org.) **Neoliberalismo, trabalho e sindicatos**. São Paulo: Bomtempo, 1991.
- SADER, Eder. **Quando novos personagens entraram em cena**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.
- SISTEMÁTICA DA ANÁLISE DE VALOR. Grupo Coordenador dos Programas de Análise de Valor e Boas Idéias, Ano 1997, Material de apoio: "M" S. A.
- STORCH, Sérgio. **Processo e Relações do Trabalho no Brasil**. In: FLEURY, Maria T. L. & FISCHER. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 1992.
- THOMPSON, E. P. **A formação da classe operária inglesa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, v. I e II, 1987.
- _____. **A miséria da teoria ou um planetário de erros: uma crítica ao pensamento de Althusser**. Tradução de Waltersir Dutra. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1991.
- TRIVINÕS, A. Introdução à pesquisa em Ciências Sociais. São Paulo: Atlas, 1987.
- VOCÊ TEM TUDO A VER COM ISO. "M" S.A. **Manual**. (Material de apoio).
- WARREN-SHERER, Ilse. **Rede de movimentos sociais**. São Paulo: Ed. Loyola, 1993.
- WILLIAMS, Raymond. **Marxismo e literatura**. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.
- WOOD Jr. & Urdan, F. **Gerenciamento da qualidade total: uma revisão crítica**. São Paulo, FGV, v. 34 n. 6, Nov/Dez 1994, p. 46-59.

ANEXO 01

Questionário para caracterização da indústria

A. Histórico e contexto

1. Data e fundação da empresa:
2. Histórico da empresa (origem, evolução, filosofia, missão, políticas gerais, objetivos - pedir documento)
3. Situação atual (mercado: concorrentes, clientes e fornecedores, força de trabalho, perspectivas).

B. Mercado

1. Capital da empresa:
() 1 - Nacional % () 2 - Internacional % () 3 - Misto %
2. Participação no mercado (s): Interno em % Externo (exportação) em %
3. Três (03) principais produtos: 1. 2. 3.

C. Estratégia Empresarial global

1. A empresa possui planejamento estratégico. Quem é o responsável? Como é elaborado?
2. Qual a estratégia empresarial adotada para a introdução de inovações organizacionais e tecnológicas?

4. Quais os setores da empresa abrangidos pelas inovações tecnológicas?

Tipo de inovação	Setores
Produto	
Processo produtivo	
Matéria prima/materiais	

5. Assinale as tecnologias e equipamentos implantados indicando a quantidade:

Implantados	Sim	Não	Quantidade
1. CAD (Projeto assistido por computador)			
2. CAM (Manufatura assistida por computador)			
3. Robôs			
4. CNC (Controle numérico computadorizado)			
5. CDN (Comando direto computadorizado)			
6. CLP (Controlador lógico programável)			
7. Laser			
8. MFCN (Máq. ferramenta controle numérico)			
9. Outros/Quais?			

6. A empresa possui algum tipo de controle de qualidade na produção?

() 1. Sim () 2. Não

Qual (is)?

E. Inovações organizacionais

1. Assinale **as filosofias ou sistemas organizacionais** implantados, indicando o tempo utilizado para sua implantação

Tipo	Sim	Não	Início	Conclusão
1. Gestão participativa				
2. Controle da qualidade total (CQT)				
3. Just in time (JIT)				
4. Manufatura integrada por computador (CIM)				
5. Sistemas flexíveis de manufatura SFF(FMS)				
6. Engenharia simultânea/Eng.paralela/Concorrente ou gerenciamento de tempo voltado p/mercado				
7. Qualidade de vida no trabalho				
8. Learning Organizations (organizações qualificantes/organizações de aprendizado)				
9. Reengenharia				
10.Outros/Quais?				

2. Assinale os **métodos e práticas de oragnização do trabalho**, indicando o tempo utilizado para sua implantação

Tipo	Sim	Não	Início	Conclusão
1. CCQs (Círculos de controle da qualidade)				
2. APG (Atividades de pequenos grupos)				
3. GMs (Grupos de melhorias)				

4. GSP (Grupo de solução de problemas)				
5. "5 S" (House-Keeping)				
6. DFQ (Desdobramento da função qualidade)				
7. TPM (Manutenção preventiva total)				
8. Kanban (comunicação através de cartões coloridos)				
9. Andon (sinais luminosos)				
10. Kaizen (melhoria contínua)				
11. Células de produção/células de manufatura				
12. Rotação de tarefas				
13. Trabalho multifuncional				
14. Trabalho polivalente				
15. GSAs (grupos semi-autônomos)				
16. Participação nos lucros				
17. Comissões de fábrica				
18. Conselhos/comitês de representantes				
19. Outros/Quais?				

ANEXO 02

Roteiro de entrevistas com gestores

As entrevistas deverão levantar as seguintes questões:

1. A existência de políticas de comprometimento (práticas participativas) dos trabalhadores, com produtividade e qualidade.
2. Os aspectos que favorecem e os que dificultam o processo participativo e os desafios para qualificar esta experiência e o trabalho em geral.
3. A existência e o tipo de mudanças, bem como a existência de índices que monitoram e avaliam os resultados.
4. As exigências para os trabalhadores e para o nível gerencial no sentido de desenvolver essas políticas/práticas.
5. Como percebem a participação dos operários.

ANEXO 03

Roteiro de entrevista com os operários

I - Identificação

Idade, tempo de empresa, nível de instrução, cargo, função, formação

II - Questões gerais

2.1 Como é o seu trabalho.

2.2 Principais mudanças percebidas no trabalho.

2.3 Como se sente no trabalho.

2.4 Quais as formas de participação existentes na empresa.

2.5 Como você participa - qual a sua motivação.

2.6 Como deveria ser o trabalho, a empresa (avanços necessários para o trabalhador)

2.7 Quais os resultados das práticas participativas

2.8 Por que a empresa adotou a gestão participativa?

2.9 Como aconteceu a implantação de programas participativos?

2.10 O que significa participação para você?

2.11 A prática participativa chega a afetar suas relações fora do trabalho?

De que forma?

ANEXO 04

Roteiro de entrevista com dirigente sindical

Além do roteiro utilizado para entrevistar os operários, acrescenta-se:

1 - Desde quando faz parte do Sindicato?

2 - Qual o cargo?

3 - Como o sindicato vê a gestão participativa - o que deveria avançar - o que motivaria tal avanço?

4 - Existe estratégias individuais e/ou coletivas dos trabalhadores para interferir no processo produtivo - gestão do trabalho em benefício dos trabalhadores? Quais?

5 - Como vê a relação do sindicato com a empresa.

ANEXO 05

Relação de empresas que a formam a Holding

- **"M" S.A.** : é o setor mais representativo do conglomerado - é a origem da empresa - com unidades em Caxias do Sul (RS) e São Paulo (SP). O parque industrial da Unidade São Paulo soma 40 mil metros quadrados, distribuídos entre duas unidades fabris. Em Caxias do Sul, a empresa dispõem de um parque industrial de 70 mil metros quadrados de área construída.
- **"M1" S/A:** Existe desde 1994, é baseada na experiência de 15 anos com o mercado Argentino, operando com a importação, montagem, complementação e comercialização de implementos rodoviários da marca no país. Possui escritório central, armazém de componentes, um armazém alfandegário e instalações para montagem e complementação de produtos. A controlada dispõem de estrutura de comercialização e de atendimento pré e pós-venda, formada por concessionários localizados em cidades chaves, que integram a Rede Internacional de Vendas e Assistência Técnica. Conta ainda a empresa com um novo projeto de instalação de outra unidade no país que tem inauguração prevista para o segundo semestre do ano de 1998.
- **"M2" Ltda.:** Com mais de 20 anos de experiência e liderando este mercado, atua no segmento de veículos especiais, inclusive exportando para os mercados Europeu e Norte Americano. Fabrica caminhões basculante fora-de-

estrada, veículos trator e semi-reboque, caminhões articulados, entre outros veículos de aplicação especial.

- **"M3" S/A:** Fundada em 1954, é constituída duas unidades industriais em uma área de 344.000m² e com 67.000 m² de área construída. Em São Paulo tem escritório para vendas e a Gerência tadoras de veículos, ferrovias e metrovias. Conta ainda com uma unidade fabril na Argentina e nos Estados Unidos tem um escritório de vendas e armazém com estoque para distribuição no Canadá e USA. Foi adquirida no ano de 1997 e atua no segmento de materiais de fricção, fabricando lonas e pastilhas de freio, revestimento de embreagens, produtos industriais e especiais para aplicação em caminhões, ônibus, automóveis e até em elevadores.
- **"M4" Ltda.:** Neste segmento foi realizado uma joint-venture com uma empresa internacional, buscando a tecnologia e utilizando seu conhecimento de mercado na América Latina. Seu principal produto é freio, fornecido para a indústria brasileira de ônibus, caminhões, reboques e semi-reboques inclusive exportando um significativo número destas peças. Outros produtos da marca são câmaras de freios, compensadores de freios e rodeiros, todos com tecnologia de última geração, atua no segmento de freios a ar para veículos pesados.
- **"M5" Ltda.:** Surgiu de uma joint-venture com uma empresa norte-americana. Iniciou suas atividades em agosto de 1993, com a produção de aparelhos de

refrigeração para caminhões e semi-reboques frigoríficos (transporte de cargas frigoríficas) e equipamentos de ar condicionado para ônibus.

- **"M6" Ltda.:** Outra joint-venture, desta vez com uma empresa alemã, líder no mercado de conexões para veículos articulados. A "M6" fornece quintas-rodas, pinos-reis, aparelhos para levantamento e componentes para sistemas intermodais, atendendo fabricantes de reboques e semi-reboques e montadoras de caminhões.
- **"M7" Ltda.:** Fez parte da diversificação das atividades da empresa, que iniciou na década de 70. Localizada na região dos Campos de Cima da Serra, com mais de 1.000 hectares, é a 5ª maior produtora de maçãs do Brasil, abastecendo tanto o mercado interno quanto o externo (EUA e Europa).
- **"M8" Ltda.:** Administrando consórcios desde 1988, oferece facilidades para aquisições de bens e serviços, proporcionando as melhores condições através do sistema de consórcio.
- **"M9" Ltda.:** Consiste numa nova marca e numa nova empresa que entrará em operação no primeiro semestre de 1999. A nova fábrica será construída junto ao parque industrial da holding, numa área de 12 mil metros quadrados, com 300 trabalhadores. As operações comerciais tiveram início no início do ano de 1998. A empresa é formada a partir do desmembramento do segmento de sistemas automotivos da "M" S.A. A "M9" vai produzir e comercializar

suspensões, eixos, cubos e tambores. Estes componentes atendem ao consumo da "M" S.A. e são ainda fornecidos às montadoras de caminhões Volvo, Volkswagen, Mercedes-Bens, Ford, Iveco e outras grandes montadoras brasileiras de implementos.

ANEXO 06

ANEXO 07

ANEXO 08

Relação de ferramentas gerenciais relacionadas á gestão da produção

1) Células de produção / células de manufatura

Existe desde 1988 e pressupõe que com uso da tecnologia de grupo pode-se identificar várias famílias de peças, como processos semelhantes entre si. A partir desta identificação, é possível retirar do arranjo normal as máquinas necessárias para produzir uma família. Com isso são obtidos ganhos significativos no qual se refere a “set up”, transporte, etc. Além de ganhos em área, surge a possibilidade de operar com lotes pequenos (somente o necessário), o que também diminui a quantidade de material em processo.

2) Rotação de tarefas/trabalho multifuncional

Vem se estruturando na indústria desde 1988 e se caracteriza pela aquisição de capacidades e habilidades (conhecimento e experiência) que possibilitam manipular máquinas e instrumentos de trabalho em funções diferenciadas.

3) CEP (Controle Estatístico do Processo)

É a qualidade auto-controlada, ou seja, a qualidade controlada pelo próprio operador da máquina. A adoção deste método permite a imediata determinação de um defeito no equipamento ou um erro do operador. O objetivo é o de não

deixar o erro progredir no processo e sim, provocar uma ação imediata na correção da causa dos problemas.

4) MRP II Planejamento dos Recursos de Manufatura

Desde 1988 aplicam o MRP II, a implantação do MRP II se deu através de consultoria externa. .

Desenvolvimento do MRP II (Planejamento dos Recursos de Manufatura como técnica de controle e planejamento de materiais). O uso da ferramenta de planejamento IMS 7 como sistema de decisão e de controle nas diversas fases da produção, produz: Otimização dos recursos de produção através de controles precisos e reprogramações, Planejamento eletivo ao monitoramento dos fornecedores e da produção, Gerenciamento baseado em acesso direto a estoques e informações de produção. Esse sistema se viabiliza através dos seguintes módulos:

- Módulo 1 - Controle de Estoques.
- Módulo 2 - Tem a função de promover um conjunto de dados que será utilizado pelos demais módulos. Através dele é possível criar e atualizar as estruturas dos produtos, os roteiros de fabricação e calcular custos destes produtos.
- Módulo 3 - Plano mestre de produção (MPS), esta programação determinará como a capacidade de produção será utilizada na fabricação dos produtos da empresa para satisfazer as demandas do mercado. É um poderoso método para a tomada de decisão e suas informações permitem obter com rapidez,

dados compreensíveis sobre as possibilidades da produção e visualizar as consequências das diferentes estratégias previstas.

- Módulo 4 - Planejamento das necessidades de materiais, tem o objetivo de oferecer à empresa segurança de que os componentes e matéria-prima estarão disponíveis em quantidades suficientes quando forem necessário, sem excesso ou falta de estoque. Permite a atualização rápida e de todas as eventuais mudanças ocorridas nos programas de vendas, produção o que dá a total flexibilidade ao sistema.
- Módulo 5 - Planejamento das capacidades de Produção (CRP) informa constantemente a situação da produção para poder harmonizar o fluxo de trabalho. Recebe dados de outros módulos, com ordens planejadas ou liberadas com datas, roteiros de fabricação, centros de trabalho, bem como dados de retorno da produção. Programa os serviços para executar as ordens nas datas requisitadas e quando necessário permite apressar determinadas tarefas ou reprograma-las.
- Módulo 6 - Previsões estáticas, fornecem informações para o planejamento preciso, permitindo investimentos nas atividades mais lucrativas. Faz uso de demandas passadas para prever o comportamento de demandas futuras.
- Módulo 7 - Gestão de compras, fornece ao comprador informações detalhadas e atualizadas em todas as fases do processo de pedido de compras desde sua solicitação até a entrada do item no estoque. A qualquer momento é possível acessar quaisquer detalhes sobre os pedidos, itens e fornecedores, oferecendo uma visão completa da situação. Atende a necessidade de um gerenciamento eficiente dos pedidos de compra, vital para o sucesso de todos os sistemas de

controle da produção. Isto porque a função compras envolve um grande volume de capitais e as conseqüências de atraso ou de entregas incompletas podem ser extremamente danosa ao ciclo de produção como um todo.

ANEXO 09

Funcionamento e sistema de avaliação da análise de valor

Funcionamento:

- duração dos grupos: São semi-permanentes, a critério dos grupos podendo inclusive permanecer por períodos superiores a um ano;
- formação dos grupos: São espontâneos, com orientação do coordenador da Análise de Valor;
- número de participantes: São no mínimo 04 e no máximo 05. Todo grupo formado a partir de setembro de 1997 deverá ser composto de preferência com os seguintes profissionais: 01 profissional de projetos, 01 profissional de métodos e processos, máximo um monitor por grupo, o supervisor / assistente técnico não poderá fazer parte do grupo. Essa formação busca que os grupos sejam melhor qualificados, contando com a experiência e conhecimento dos profissionais. Não é permitida a participação de dois profissionais por área acima citada;
- liderança do grupo: É escolhida pelos participantes, podendo a cada projeto ser modificada;
- horário das reuniões: Fica a critério do grupo conforme disponibilidade da sala da Análise do Valor, ou outra a ser escolhida pelo grupo;

- duração e periodicidade das reuniões: A duração de cada reunião é de preferência de uma hora, e duas vezes por semana;
- avaliação dos componentes do grupo: O grupo coordenador não interfere no desempenho dos componentes do grupo. A avaliação caberá ao grupo, estimulada pelo líder. O grupo terá autonomia para substituir algum componente;
- economia: Fica a critério do grupo definir os objetivos que se pretende ao estudo proposto. Nestes objetos deverá ter preferencialmente percentuais transformados em valores financeiros;
- escolha dos projetos: Todos os projetos à exceção das boas idéias, serão escolhidos pelo grupo, que deverá observar o seguinte: escolher o projeto, verificar com o coordenador da A. V. Para não haver duplicidade de estudo por dois grupos ao mesmo tempo, solicitar autorização do responsável técnico do produto (engenheiro do produto) através de formulário, quando o trabalho envolver o fornecedor. Cada grupo poderá ter até 08 projetos em estudos, mais as boas idéias;
- aprovação dos projetos: Deverá ter a aprovação da Engenharia do Produto ou supervisor responsável pelo assunto. Haverá envolvimento do fornecedor, somente quando houver fornecedor externo, com aprovação do supervisor de compras;

- implantação dos projetos: É de responsabilidade dos grupos, uma vez, que conhecem nos mínimos detalhes o desenvolvimento do projeto, o que favorece o trabalho posterior de esclarecer eventuais dúvidas que surgirem. Será considerado implantado após emissão do primeiro lote no novo sistema;
- acompanhamento dos projetos: Após implantado, todo projeto será avaliado durante 60 dias pela engenharia, que terá a responsabilidade de conferir o processo, os tempos, as máquinas utilizadas se são as mais indicadas, os insumos, etc. para no final do período de avaliação ter um ganho real. Somente após este período o projeto concorrerá a premiação. O grupo deverá entregar o projeto, com xerox da emissão das peças ao Programa A. V., após a implantação. Ao receber o projeto, o Programa A. V. informará via mural os demais grupos;
- avaliação dos grupos: A cada quatro meses será feita uma avaliação de todos os grupos, conforme critérios: o grupo que alcançar as metas terá pontuação;

Sistema de Avaliação:

	PARÂMETROS PARA AVALIAÇÃO	Nº PONTOS	META
A	Valor absoluto	60	US\$ 36,720.000
B	% de redução	10	40%
C	Projetos implantados	10	4
D	Criatividade	20	###
E	Trabalhos diminuem o Leed Time	Ver tabela	

O grupo que não alcançar as metas terá sua pontuação proporcional ao resultado obtido, cada grupo que superar as metas terá um acréscimo em sua pontuação.

		6121 A	12240 A	18360 A	24479 A	10599A	36720A	42841 A
Valor AbsolutoUS\$	Até 6120	12239	18359	24478	30598	36719	42840	48961
Nº pontos	1	2	3	4	5	6	7	8

% de Redução	Até 19,99	20 a 39,99	40 a 60
Nº Pontos	1	2	3

Nº projetos implantados	1 a 4	5 a 8	9 a 12	13 a 16	17 a 20	21 a 24	25 a 28	29 a 32
Nº pontos	1	2	3	4	5	6	7	8

A avaliação do parâmetro D será feita por uma comissão composta por 8 pessoas, as quais serão designadas pelo grupo coordenador. Cada grupo apresentará a esta comissão um projeto; os trabalhos feitos referentes ao ciclo de passagem do produto terão pontos, conforme tabela abaixo:

	100 a	501 a	901 a	1301 a	1701 a	2101	2501 a
Valor AbsolutoUS\$	500	900	1300	1700	2100	2500	2900
Nº pontos	1	2	3	4	5	6	7

Para a definição da premiação, deverão ser somados os pontos totais dos cinco primeiros grupos, dividir o valor líquido a ser distribuído (total da cota menos o valor total do brinde geral) pela soma total dos pontos dos cinco primeiros grupos, encontrando assim o valor ganho em R\$ por ponto, multiplicando-se o nº total de ponto do grupo pelo valor encontrado no item nº dois. Dessa forma, será encontrada a cota em R\$ do grupo que será dividida por sete.

Ano	Nº de Projetos	Redução de Custos ¹		Retorno em US\$ por investido		Média de horas por projetos implantados	
		meta	realizado	Investimento em US\$	Retorno em US\$	Total horas ano	média proj.
1985	16	336,864.00		69.867,32	5,25	11.648	728
1986	02		2,714.00	1.300,00	2,09	728	364
1987	56	497,755.00		78.803,70	6,32	7.280	130
1988	133		367,686.00	86.090,40	4,27	12.376	93,05
1989	69	376,282.00	300,125.00	96.090,40	3,12	12.376	179,36
1990	78	467,384.00	628,076.00	103.498,90	6,07	14.560	186,67
1991	91	400,000.00	330,198.00	99.672,57	3,31	13.832	152
1992	128	650,000.00	687,191.00	102.142,10	6,73	14.560	113,75
1993	225	700,000.00	792,078.00	117.395,97	6,75	14.952	66,45
1994	209	1,000.000.00	1,042.115.00	142.427,06	7,32	13.832	66,18
1995	176	1,250.000.00	1,074.763.00	148.130,54	7,26	13.832	78,59
1996	132	1,000.000.00	807.057.13	131.481,32	6,14	11.648	88,24
1997	106	1,000.000.00	469,109.77	75.470,64	6,22	3.640	34,33

¹ OBS.: Economia total acumulada em US\$ 41,550.593.03 o que equivale ao custo de 5.373,2 SR-CS-TR-03-35 12,40 ou a 394.704,97 salários mínimos por ano.

ANEXO 10

ANEXO 11

Perfil da mão-de-obra

- **Idade Média**

Idade	Holding
15 - 20	5,7%
21 - 25	17,6%
26 - 30	21,1%
31 - 35	17,6%
36 - 40	15,9%
41 - 45	10,4%
46 - 50	7,1%
Mais de 50	4,5%

Empresa "M" S.A.	
Idade média:	29 anos

Empresa "M" S.A.	
Já aposentados:	14,94%
Faltam até 3 anos p/ aposentadoria:	11,32%

- **Sexo**

	Holding	Empresa "M" S.A.
masculino	84,1%	89%
feminino	12,7%	11%
questionários não respondidos	3,2%	-

- **Estado Civil**

	Holding	Empresa "M" S.A.
casados	61,5%	67,4%
solteiros	22,4%	22,2%
concubinatos	10,4%	8,7%
desquitados/ divorciados	1,8%	1,1%
viúvos	0,8%	0,6%
questionários não respondidos	3%	

- **Tipo de Moradia / Condições de Moradia**

Empresa "M" S.A.	
Casa de madeira	35,5%
Casa de alvenaria	50,5%
Apartamento	10,0%
Quarto alugado / Pensão	4,0%

Empresa "M" S.A.	
luz elétrica	99,2%
água encanada	96,0%
banheiro dentro de casa	87,0%
rede de esgoto	86,0%
calçamento na rua	59,0%

- **Situação da Moradia**

	Holding	Empresa "M" S.A.
Própria já paga	52,4%	51,2%
Própria em pagamento	14,5%	20,3%
Alugada	18,6%	17,4%
Cedida/emprestada	11,8%	11,1%
Questionários não respondidos	2,6%	-

- **Automóvel**

	Holding	Empresa "M" S.A.
Sim	48,5%	57,3%
Não	48,7%	42,7%
questionários não respondidos	2,7%	-

- **Alcoolismo**

Empresa "M" S.A.	
Álcool	Droga de maior difusão entre funcionários. 19,65% positivos

- **Valores**

Empresa "M" S.A.	
Família	1º lugar
Amor	2º lugar
Trabalho	3º lugar

- **Principais motivos para trabalhar na Holding**

Empresa "M" S.A.	
Benefícios	1º lugar
Gosto pelo Trabalho	2º lugar
Por ser uma empresa estável	3º lugar

- **Tempo Médio de Empresa**

	Holding		Empresa "M" S.A.
	Até 1 ano:	13,3%	---
até 2 anos	1 a 2 anos:	13,6%	22,5%
2 a 5 anos		25,2%	21,4%
5 a 10 anos		19,5%	20,7%
10 a 15 anos		10,4%	11,0%
15 a 20 anos		7,5%	12,2%
20 a 25 anos		5,8%	9,2%
mais de 25 anos		1,8%	2,9%
	Questionários não respondidos	2,8%	---

- **Vínculo com a Empresa**

Empresa "M" S.A.	
Empresa 1º emprego	14,5%
Trabalharam na Empresa, saíram para outro emprego e retornaram	13%
Motivos para retorno à empresa, mais citados	bom ambiente de trabalho e os benefícios oferecidos pela empresa

- **Nível de formação**

	Holding		Empresa "M" S.A.
Analfabeto	não frequentou escola	2%	1,4%
1º Grau incompleto		44,2%	39,4%
1º Grau completo		12,3%	13,8%
2º Grau incompleto		7,5%	10,0%
2º Grau completo		14,5%	17,1%
Superior incompleto		8,7%	10,2%
Superior completo		5,3%	6,0%
Pós-Graduação		1,8%	2,0%
	questionários não respondidos	3,5%	

ANEXO 12

Avaliação do benefício: Alimentação

Alimentação - Houve mudança da empresa fornecedora .	
<u>Almoço</u> (1.106 trabalhadores responderam):	
Bom e Ótimo	45,5%
Regular:	45,0%
Ruim	9,5%
<u>Lanche</u> (454trabalhadoresresponderam=28,2%)	
Bom e Ótimo	41%
Regular	42%
Ruim	17%
<u>Janta</u> (395 trabalhadores avaliaram)	
Bom e Ótimo	46,9%
Regular	40,0%
Ruim	10,4%
<u>Quanto à Higiene:</u>	
Ótimo e Bom	78,8%
<u>Quanto ao atendimento no refeitório:</u>	
Ótimo e Bom	79,4%
<u>Instalações do Refeitório</u>	
Ótimo e Bom	85,4%

ANEXO 13

Avaliação do Benefício: Saúde Ocupacional

Exames Periódicos e Complementares realizados	
1995	1996
8.890	23.457
Horas de Treinamento em Segurança	
4.936	11.626
Investimento em equipamentos de proteção individual (US\$)	
1,113,655	1,140,402

Quanto ao nível de satisfação referente aos serviços e benefícios oferecidos.

Medicina do Trabalho	83,2%
Enfermarias I, II e III	88,0%

ANEXO 14

Benefícios na Área da Saúde e Assistência Social

Serviço	Benefício	Usuários
4.7.6.1) <i>Fundação Assistencial</i> , criada em 1963, com o objetivo de dar assistência social.	Saúde e assistência social: *consultas com médicos credenciados, com grande nº de profissionais e especialidades médicas, *convênios financiados com psicólogos, psiquiatras, dentistas, farmácias, óticas e auxílio funeral (falecimento de cônjuge ou filhos), com a participação do usuário,	trabalhador e dependentes
4.7.6.2) <i>Plano de Saúde</i> , administrado pela empresa. SSI - Sistema Saúde Integral Início deste plano, em abril/96, antes tinham Plano Fátima.	a) Convênio com entidades e profissionais especializados. b) Assistência médica, hospitalar, exames, dentistas, psicólogos, farmácias, óticas e auxílio funeral *atendimento por médicos credenciados pelo SSI, *atendimento gratuito em psicologia (psicoterapia breve), até 10 sessões e fisioterapia, até 20 sessões para casos pós-operatórios e até 10 sessões para outros casos, *cobertura total nas despesas com internações hospitalares, exames, tratamentos e procedimentos médicos, *cobertura para grande nº de enfermidades, *convênios com hospitais em Caxias do Sul (Del Mese, Medianeira e Pompéia), POA (vários), Tramandaí, *todos os exames, exceto os clínicos (sangue, urina, etc.) devem ser autorizados previamente pelo SSI.	*Trabalhador e dependentes. *Filhos podem usufruir do plano até os 21 anos ou até os 24 anos, desde que sejam estudantes. *O valor do plano para cada funcionário independe do nº de dependentes legais. *Ao se aposentar, os trabalhadores podem continuar pagando o plano de forma particular, sem carências. *Ao sair da empresa, o trabalhador pode continuar pagando o plano por mais 3 meses. * O plano oferece reembolso parcial de valores pagos a entidades ou profissionais não conveniados, mediante apresentação de recibo. Reembolso nos dias 5 e 20 de cada mês.
4.7.6.3) <i>Ambulatórios médicos e dentário internos</i>	*atendimento assistencial gratuito. *Equipe de profissionais terceirizados.	trabalhadores

Quanto ao nível de satisfação referente aos serviços e benefícios oferecidos.

Ótimo e Bom	
Dentista	71,0%
Medicina assistencial	77,4%
Autorização de exames	62,7%
Pronto Socorro	70,8%
Hospitalizações	76,4%
Médicos	81,7%
Atendimento ambulatorial	82,1%

ANEXO 15

Avaliação do Programa Social na área da integração, lazer e cultura

Investimentos Sociais feito em 95/96

	1995	1996
Lazer/Brindes Natal	446,746	578,244

Nível de satisfação referente aos serviços e benefícios oferecidos

Sociedade Esportiva e Recreativa

<u>Dos que participam das atividades</u>	
Satisfação	49,3%
Algumas vezes satisfeitos	45,6%
Total de insatisfação	5%
<u>Não participam</u>	46,1%

ANEXO 16

Caracterização dos entrevistados

A descrição está mostrando como eles são e não tem o objetivo de controle de variáveis.

VARIÁVEIS		FREQUÊNCIA ABSOLUTA
POSIÇÃO NA DIVISÃO		25
SOCIAL DO TRABALHO	Operários	17
	Gestores	08
SEXO	Masculino	23
	Operários	17
	Gestores	06
	Feminino	02
	Operários	--
	Gestores	02
TEMPO DE EMPRESA	Menos de 05 anos	02
	Operários	--
	Gestores	02
	De 05 - 10 anos	07
	Operários	06
	Gestores	01
	De 11 - 15 anos	05
	Operários	03
	Gestores	02
	De 16 - 20 anos	03
	Operários	03
	Gestores	--
	Mais de 20 anos	08
	Operários	05
Gestores	03	
FORMAÇÃO	Primeiro Grau Incompleto	04
	Operários	04
	Gestores	--
	Primeiro Grau Completo	05
	Operários	05
	Gestores	--
	Segundo Grau Incompleto	--
	Operários	--
	Gestores	--
	Segundo Grau Completo	06
	Operários	06
	Gestores	--
	Superior Incompleto	01
	Operários	01
Gestores	--	
Superior Completo	09	
Operários	01	
Gestores	08	

Observa-se que os cargos dos operários variam entre operadores de máquinas de CNC, de furadeira, montadores de diversos níveis, algumas funções alteradas após processo de Kaysen, ficando como uma espécie de cargo de abastecedor da célula de produção.

Em relação à idade dos operários, alguns encontram-se na faixa de 20 a 30 anos e outros variam até 50 anos, encontrado-se todos na idade adulta.

ANEXO 17

Quadro 01

Como é seu trabalho
RESPOSTAS
1- Relação do trabalho com procedimentos operacionais <i>Ex.:</i> <i>Preparação de máquinas, distribuição e orientação de trabalho, interpretação de desenho.</i>
2- Relação do trabalho com nível de decisão/autonomia. 2.1- Existência de um nível de decisão <i>Ex.:</i> <i>Decide sobre a prioridade de serviço.</i> <i>Decide sobre ferramentas, chama e acompanha manutenção.</i> <i>“Troca de máquina, quando necessário”.</i> <i>“Sugere melhorias”.</i> 2.2- Inexistência de decisão <i>Ex.:</i> <i>“Hoje é mais bitolado - prioridades já vem definidas, devido ao kaysen”.</i> <i>Não decide nada sobre o trabalho.</i>
3- Relação com exigências para os trabalhadores <i>Ex.:</i> <i>Está se preparando para operar máquina CNC.</i> <i>“Exige mais estudo., mais treinamento operacional e conhecer a nova forma de administrar”.</i>
4- Relação do trabalho com mudanças de ritmo e organização do trabalho (acelerado/lento) <i>Ex.:</i> <i>“O ritmo está mais acelerado”.</i>

ANEXO 18

Quadro 2

Principais mudanças no trabalho
RESPOSTAS
1- Relação com exigências para os trabalhadores 1.1- Comportamento / atitudes 1.2- Intelectuais 1.3- Físicas (tempo/esforço)
2- Relação com inovações tecnológicas - equipamentos
3- Relação entre chefias e equipe de trabalho <i>Ex.:</i> <i>Relação com chefias, maior diálogo, tratamento mais aberto, de valorização, maior igualdade, incentivo para sugerir.</i> <i>“Relação mais profissional e de parceria”.</i> <i>“Estilo de liderança - de vigilância para responsabilidade”.</i>
4- Relação com gestão do trabalho - inovações sócio-organizacionais <i>Ex.: Trabalho sem estoque - fluxo rotativo.</i> <i>Processo de produção - trabalhador polivalente.</i> <i>“Perspectiva de equipes autogerenciáveis e fábricas enxutas”.</i> <i>“Enxugamento dos níveis hierárquicos”.</i>
5- Relação com condições de trabalho 6- Relação com os investimentos da empresa na reprodução do trabalho 6.1 Saúde 6.2 Qualificação da Mão de Obra
7- Relação com impactos no trabalho <i>Ex.:</i> <i>“Diminuição de postos de trabalho”.</i> <i>“Diminuição da quantidade de pessoas”.</i> <i>“Achatamento salarial - política governamental”.</i>
8- Relação com Estratégia de Gestão Empresarial <i>Ex.:</i> <i>“Parcerias com empresas de tecnologias mais avançadas”.</i> <i>Produtos diferentes - processos diferentes.</i>

ANEXO 19

Quadro 3

Como se sente no trabalho
RESPOSTAS
<p>1- Relação com sentimentos individuais</p> <p>1.1- De Segurança</p> <p>Ex.:</p> <p><i>Se sente seguro - empresa estável.</i></p> <p><i>“Me sinto bem - ambiente social bom, benefícios sociais extensivos à família”.</i></p> <p><i>Sente que a empresa apóia os funcionários em momentos de maior dificuldade, confia no interesse do proprietário pelos funcionários.</i></p> <p><i>Se sente valorizado pela atuação como polivalente.</i></p> <p><i>Se sente confiante, seus esforços são reconhecidos.</i></p> <p><i>Percebe perspectivas de crescimento.</i></p> <p><i>Compreende as mudanças, está se capacitando, se sente em vantagem e aí se sente tranqüilo.</i></p> <p><i>Está tranqüilo porque já se aposentou.</i></p> <p>1.2- De Insegurança</p> <p>Ex.:</p> <p><i>Se sente assustado - medo de não ter condições de se manter no mercado, de não conseguir assimilar as novidades.</i></p> <p><i>“Abalado, angustiado - perda de poder - vejo e não posso alterar”.</i></p> <p><i>“Me sinto estressado - muita cobrança, competitividade”.</i></p>
<p>2- Relação com sentimentos coletivos</p> <p>2.1- De Segurança</p> <p>2.2- De Insegurança</p> <p>Ex.:</p> <p><i>Pressão: “mudanças deixam as pessoas preocupadas, a empresa inova, compra máquinas novas e a pessoas se sentem ameaçadas pelo-desemprego”.</i></p> <p><i>Medo de não conseguir acompanhar as mudanças -(pessoal mais antigo).</i></p>
<p>3- Relação com sentimento individual de segurança e sentimento individual de insegurança</p> <p>Ex.:</p> <p><i>Estabilidade depende do desempenho e escolaridade</i></p>
<p>4- Relação com sentimento coletivo de insegurança e sentimento individual de insegurança</p> <p>Ex.:</p> <p><i>Crise conjuntural fragiliza os trabalhadores nas suas reivindicações.</i></p> <p><i>Constrangido - “quem não está contente”</i></p> <p><i>Dúvida do tipo de profissional que o mercado está exigindo.</i></p> <p><i>Dificuldade de conciliar família e outros compromissos com trabalho.</i></p>

ANEXO 20

Quadro 4

Formas de participação percebidas pelos operários
RESPOSTAS
Relação com a gestão da produção (produtividade). <i>(A. de Valor, Boas Idéias, kaysen)</i>
Relação com informações sobre metas/desempenho da empresa. <i>(reuniões anuais e mensais - Projeto "Comunicação")</i>
Relação com melhorias nas condições de trabalho/saúde do trabalhador. <i>(CIPA, Semana de Segurança, Campanha de Prevenção da saúde, PROSSAM)</i>
Relação com participação nos resultados.
Relação com jornal informativo e mural.
Relação com benefícios e programas Sociais . <i>(Cooperativa de Crédito, Roda de chimarrão, Associação Atlética)</i>
Relação com diálogo direto e informal no cotidiano de trabalho.
Relação com pesquisas coordenadas pela empresa. <i>(refeitório, clima organizacional)</i>

O Quadro 5 é um desdobramento do Quadro 4. Buscou-se com ele facilitar a análise, demonstrando o caráter da participação, dividindo-o em dois tipos: um que reforça o trabalhador individual, e o outro que reforça o trabalhador coletivo.

ANEXO 21

Quadro 5

Caráter da participação
RESPOSTAS
<p>5.1 Relação com o trabalhador individual</p> <p>5.1.1 Inovações sócio-organizacionais. <i>(Boas Idéias, kaysen, Análise de valor, PROSSAM, P. Comunicação)</i></p> <p>5.1.2 Estratégias de gestão e reprodução da força de trabalho <i>(Campanha saúde, Semana Segurança, Pesquisas de clima e sócio-econômica, Participação nos resultados, Cooperativa de crédito, mural, informativo, Roda de chimarrão, Associação Atlética)</i></p> <p>5.1.3 Programas Sociais . <i>(Roda de chimarrão, Associação Atlética)</i></p> <p>5.1.4 Diálogo direto e informal no cotidiano de trabalho</p>
<p>6 - Relação com o trabalhador coletivo</p> <p>6.1.2 Melhorias para os trabalhadores <i>(CIPA)</i></p>

ANEXO 22

Quadro 6

Como você participa
RESPOSTAS
1 - Relação com a gestão da produção (produtividade). <i>(A. de Valor, Boas Idéias, Kaysen)</i>
2 - Relação com programas sociais e benefícios <i>(Cooperando, Roda de chimarrão, Associação Atlética)</i>
3 - Relação com melhorias nas condições de trabalho/saúde do trabalhador <i>(CIPA)</i>
4 - Relação com diálogo direto e informal no cotidiano de trabalho.
5 - Relação com participação nos resultados.
6 - Relação com diretoria do Sindicato.
7 - Relação com informações sobre metas/desempenho da empresa. <i>(reuniões anuais e mensais - Projeto "Comunicação")</i>
8 - Relação com votações coletivas. <i>(horários de compensação de feriados)</i> Sem resposta.

O Quadro 7 é um desdobramento do Quadro 6 que contém informações sobre as formas como os operários participam. Pretende-se demonstrar o caráter da participação, dividindo-o em dois tipos: um que reforça o trabalhador individual e o outro que reforça o trabalhador coletivo.

ANEXO 23

Quadro 7

Caráter da participação
RESPOSTAS
6.1 Relação com o trabalhador individual 6.1.1 Inovações sócio-organizacionais. <i>(Boas Idéias, kaysen, Análise de valor, P. Comunicação)</i> 6.1.2 Estratégias de gestão e reprodução da força de trabalho <i>(Participação nos resultados, Cooperativa de crédito)</i> Votações coletivas <i>(compensação de horários em feriados)</i> 6.1.3 Programas Sociais . <i>(Roda de chimarrão, Associação Atlética)</i> 6.1.4 Diálogo direto e informal no cotidiano de trabalho
7- Relação com o trabalhador coletivo 7.1.1 Melhorias para os trabalhadores <i>(CIPA)</i> 7.1.2 Sindicato Sem resposta

ANEXO 24

Quadro 08

Motivação
RESPOSTAS
1- Relação com sentido social (trabalhador individual) 1.1 Oportunidade de crescimento pessoal e profissional <i>Ex:</i> <i>Oportunidade de participar, de aproximar os níveis hierárquicos e outras áreas.</i> 1.2- Relação com obtenção de reconhecimento material e simbólico. <i>Ex.:</i> <i>Premiação e ganhos financeiros</i> 1.3- Relação com aumento de produtividade / lucratividade. <i>Ex.:</i> <i>Melhorias no produto e processo.</i>
2- Relação com sentido social (trabalhador coletivo). 2.1- Realização de melhorias para os trabalhadores (relações, processo, condições) <i>Ex.:</i> <i>Contribuir para as conquistas dos trabalhadores.</i>
3- Não se sente motivado.

ANEXO 25

Quadro 9

Significado de participação
RESPOSTAS
<p>1- Relação com sentido social (trabalhador individual)</p> <p>1.1- Crescimento pessoal e profissional. (Oportunidade de aprendizado, ampliação de relações pessoais, de exercício da criatividade)</p> <p><i>Ex.:</i> <i>Oportunidade de aprender coisas novas.</i> <i>Integração, relacionamento com outras pessoas.</i></p> <p>1.2- Obtenção de reconhecimento social (simbólica) e material (prêmios)</p> <p><i>Ex.:</i> <i>Ganhos individuais: premiação.</i> <i>Possibilidade de colaborar.</i></p>
<p>2- Relação com sentido social (trabalhador coletivo)</p> <p>2.1- Realização de melhorias para o trabalho (relações, condições)</p> <p><i>Ex.:</i> <i>Ocupar canais para melhorar condições de trabalho.</i> <i>Possibilidade de melhorar o trabalho.</i></p>

ANEXO 26

Quadro 10

Perspectivas/desafios quanto ao trabalho
RESPOSTAS
1 - Relação com ganhos de carácter individual 1. 1 Ganhos materiais <i>Ex.: Premiar melhor as pessoas que dão idéias que geram lucro. Dar retorno financeiro para as boas idéias dos trabalhadores.</i> 1.2 Estratégias de reprodução da força de trabalho <i>Ex.: Preparar as pessoas para as mudanças.</i>
2. Relação com ganhos de carácter coletivo <i>Ex.: Rever o papel do sindicato.</i>
3. Não sabe, nunca tinha pensado nisso
4. Sem resposta

A seguir, são expostos dois Quadros - 11 e 12 resultantes de questões pertinentes às entrevistas com os gestores de estratégias de gestão e reprodução da força de trabalho.

ANEXO 27

Quadro 11

Perspectivas/desafios (ótica dos gestores)
RESPOSTAS
1. Relação com exigências para a força de trabalho 1.1. Comportamental 1.1.1. Todos os trabalhadores <i>Ex.: Postura participativa - aprendizado</i> 1.1.2. Chefias <i>Ex.: Mudança no estilo de chefia - ser um líder.</i>
1.2. Intelectual <i>Ex.: Aproveitamento do potencial, do conhecimento das pessoas.</i>
1.3. Relação com os impactos na gestão do trabalho 1.3.1. Redução da capacidade de absorção de MO 1.3.2. Qualificação crescente 1.3.3. Preocupação dos trabalhadores com qualificação dos filhos
1.4. Relação com estratégias de gestão da força de trabalho 1.4.1. Reconhecimento/recompensa <i>Ex.: Motivação deve ser melhor trabalhada através do reconhecimento concreto (material) e social</i> 1.4.2. Procedimentos / Organização <i>Ex.: Avaliação gestão participativa, como um todo.</i> 1.4.3. Paradigma / Modelo <i>Ex.: Perspectiva de formação de equipes semi-autônomas</i>

ANEXO 28

Quadro 12

Ótica dos gestores sobre a participação dos operários
RESPOSTAS
1. Relação com aspectos favoráveis 1.1. Atitudes / comportamentos <i>Ex.: Existe integração nos grupos que participam. Um operador de empresa da holding batizou o filho de kayzen.</i>
2. Relação com aspectos desfavoráveis <i>Ex.: Lideranças omissas: formais e informais. Diferenças de trabalho e status da área administrativa. Distanciamento do sindicato, devido à forma como este trabalha, uma vez que não agrega valor, só custo.</i>