

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE JARAGUÁ DO SUL**

RAFAEL ALEXANDRE MAFRA

**REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E MODOS DE GESTÃO
DE PESSOAS EM UMA EMPRESA DO SETOR ELETRO-
ELETRÔNICO DE SANTA CATARINA**

Porto Alegre (RS), 2003

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE JARAGUÁ DO SUL – UNERJ
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO INTERINSTITUCIONAL

RAFAEL ALEXANDRE MAFRA

REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E MODOS DE GESTÃO
DE PESSOAS EM UMA EMPRESA DO SETOR ELETRO-
ELETRÔNICO DE SANTA CATARINA

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Carmem Lígia Iochins Grisci

Porto Alegre (RS), 2003

FOLHA DE APROVAÇÃO DA BANCA EXAMINADORA

TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:

Profª. Drª. Carmem Lígia Iochins Grisci

Profª. Drª. Neusa Rolita Cavedon

Profª. Drª. Elaine Di Diego Antunes

Profª. Drª. Maria da Graça Jacques

Conceito Final: **“A”**

Porto Alegre, 14 de fevereiro de 2003.

AGRADECIMENTOS

Foram muitas as pessoas que me acompanharam durante o processo de realização dessa dissertação. Meu agradecimento a todos e, em especial:

À minha orientadora, **Prof^a. Carmem Lígia lochins Grisci**, pela sua enorme dedicação, paciência e ensinamentos, em me auxiliar e orientar.

À **empresa** que me possibilitou realizar a pesquisa, bem como todos os entrevistados que forneceram informações importantes e relevantes para a conclusão dessa dissertação.

Aos **professores, membros da Banca de Defesa da Dissertação**, por terem aceitado o convite para participar dessa defesa pública.

Aos **colegas do curso** de mestrado que me auxiliaram com suas críticas construtivas, em especial ao **Alfredo, Dinora, Genésio, Janice, Nelson e Randal**.

Aos **grandes amigos** de longa data que sempre me apoiaram e acreditaram na realização dessa dissertação.

Ao **meu pai**, professor **Demerval Mafra**, pelo auxílio no processo de revisão lingüística.

À **minha mãe, Walnira Michelson Mafra, minhas irmãs, Lígia Diala Mafra e Tatiana Sanara Mafra**, por terem acreditado e passado o entusiasmo necessário para superar as dificuldades.

Não são os homens mais notáveis, pelo vigor do espírito e a extensão das capacidades naturais, que chegam aos maiores resultados, mas aqueles que empregam, no uso das suas faculdades, a mais acurada assiduidade, e, sobretudo, essa habilidade metódica, que só se adquire à força de trabalho experiência e aplicação. (Smiles)

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	08
LISTA DE FIGURAS E GRÁFICO.....	09
RESUMO.....	10
ABSTRACT.....	11
1 INTRODUÇÃO.....	12
2 OBJETIVOS.....	17
2.1 OBJETIVO GERAL.....	17
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
3 REVISÃO DA LITERATURA.....	18
3.1 REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA DO TRABALHO.....	18
3.1.1 Novas Tecnologias.....	19
3.1.2 Gestão de Pessoas.....	22
4 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE ELETRO-ELETRÔNICOS NO BRASIL.....	33
5 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	35
5.1 CARACTERIZAÇÃO, HISTÓRIA E MERCADO.....	35
5.2 POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS.....	36
6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	42
6.1 MÉTODO.....	42
6.2 CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA PRODUTIVA EM ESTUDO.....	42
6.3 SUJEITOS DA PESQUISA.....	44
6.4 COLETA DOS DADOS.....	44
6.4.1 Entrevistas semi-estruturadas.....	44
6.4.2 Fontes Documentais.....	45
6.4.3 Fontes Iconográficas.....	46
6.5 ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	46
7 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	47

7.1 PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES EM GERAL A RESPEITO DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA EM SEU CONTEXTO DE TRABALHO.	47
7.1.1 Considerando a participação: sugestões de melhoria e organização no trabalho	47
7.1.2 Considerando a qualificação: educação continuada e treinamento	50
7.1.3 Considerando o desemprego: mecanismo de coerção nas relações sociais	54
7.1.4 Considerando a resistência: a resistência provocada pelas transformações decorrentes da reestruturação produtiva do trabalho	57
7.1.5 Considerando o ambiente de trabalho: as mudanças no ambiente de trabalho e seus efeitos	62
7.1.6 Considerando a satisfação: a satisfação decorrente da reestruturação produtiva do trabalho	64
7.1.6.1 A satisfação decorrente dos benefícios concedidos aos trabalhadores como forma de salário.....	64
7.1.6.2 A satisfação decorrente de ações que destacam a qualidade do trabalhador.....	65
7.1.6.3 A satisfação decorrente do feedback afetivo.....	66
7.1.6.4 A satisfação decorrente do crescimento da empresa.....	67
7.1.6.5 A satisfação decorrente de uma sensação de liberdade.....	68
7.1.6.6 A satisfação decorrente do feedback de produção.....	69
7.2 PERCEPÇÃO DOS GESTORES A RESPEITO DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA EM SEU CONTEXTO DE TRABALHO.	70
7.2.1 Os gestores e os novos desafios	71
7.2.2 Os gestores e sua capacidade de enfrentar a reestruturação produtiva do trabalho	74
7.2.3 Os gestores e as novas responsabilidades da função	77
7.3 GESTORES E TRABALHADORES FRENTE À REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA DO TRABALHO: SEMELHANÇAS E DIFERENCIAÇÕES.....	80
7.4 A GESTÃO DE PESSOAS ANTES E DEPOIS DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA DO TRABALHO NA EMPRESA A.....	82

7.4.1 A reestruturação produtiva do trabalho na empresa A	83
7.4.2 A gestão de pessoas.....	85
7.4.3 A gestão de pessoas e o ambiente de trabalho.....	88
7.4.4 As novas tecnologias e os novos <i>layouts</i> de trabalho e de produção.....	92
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	99
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	104
ANEXO.....	106

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Tendências Administrativas de Recursos Humanos.....	25
QUADRO 2 – Mecanismos Psicossociais e Relações Sociais.....	30
QUADRO 3 - Informações do Setor Eletro-Eletrônico no Brasil.....	34
QUADRO 4 - Principais Ações Internas Dentro da Visão de Recursos Humanos.	37
QUADRO 5 - Evolução da Empresa em Estudo.....	38
QUADRO 6 - Sujeitos da Pesquisa.....	44
QUADRO 7 - Diferenças e Semelhanças Entre Gestores e Trabalhadores em Geral.....	81

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICO

FIGURA 1 - Organograma da Empresa.....	41
FIGURA 2 - Fluxograma do Processo Produtivo.....	43
FIGURA 3 - Montagem de Produtos Finais.....	48
FIGURA 4 - Quadro de Premiação dos Trabalhadores.....	50
GRÁFICO 1 - Evolução no Número de Trabalhadores na Empresa A.....	56
FIGURA 5 - Célula de Trabalho da Montagem Final.....	60
FIGURA 6 - Organização e Limpeza do Ambiente de Trabalho Hoje.....	62
FIGURA 7 - Ambiente de Trabalho de Qualidade para Trabalhadores e Produtos	63
FIGURA 8 - Quadro de Presença Emocional.....	73
FIGURA 9 - Teste de Placas Eletrônicas.....	75
FIGURA 10 - Banheiros e Vestiários Antigos.....	89
FIGURA 11 - Banheiros e Vestiários Novos.....	89
FIGURA 12 - Estrutura Antiga do Prédio da Produção.....	91
FIGURA 13 - Ventiladores Arejando o Ambiente na Produção Antiga.....	91
FIGURA 14 - Produto Final Antigamente.....	94
FIGURA 15 - Produto Final Atualmente.....	95
FIGURA 16 - Máquina Antiga da Linha de Produção.....	96
FIGURA 17 - Máquina Nova da Linha de Produção.....	96
FIGURA 18 - Escritório Antigo.....	97
FIGURA 19 - Escritório Atual.....	98
FIGURA 20 - Interseção dos Objetivos dos Trabalhadores e Gestores.....	101

RESUMO

Em razão da globalização dos mercados e da economia, as empresas procederam a uma reestruturação produtiva do trabalho que visou a atender aos novos parâmetros de competitividade e produtividade. Esse trabalho se trata de um estudo de caso realizado numa empresa de grande porte do setor eletro-eletrônico do estado de Santa Catarina. Os sujeitos da pesquisa foram cinco gestores e treze trabalhadores em geral, totalizando dezoito sujeitos. Os dados foram coletados através de entrevistas individuais semi-estruturadas, fontes documentais e fontes iconográficas. A análise dos dados se deu à luz do referencial teórico e buscou compreender como a reestruturação produtiva do trabalho repercutiu nos modos de gestão de pessoas, desde a perspectiva dos gestores e dos trabalhadores em geral. Os resultados indicam que, com a reestruturação produtiva do trabalho, acontecida na empresa A, tanto no que se refere às mudanças relativas a gestão de pessoas, quanto ao que se refere às mudanças relativas às inovações tecnológicas, surgiram percepções distintas ao corpo de gestores e ao corpo de trabalhadores em geral; os gestores e os trabalhadores em geral interagiram frente à reestruturação produtiva do trabalho, ora de forma divergente, ora de forma convergente. Os gestores assimilaram e adotaram na sua conduta de trabalho novos mecanismos de relações sociais baseados no consenso, na responsabilidade e na reciprocidade; sendo que através desses mecanismos, os gestores obtiveram bons resultados em relação à ações desencadeadas junto aos trabalhadores em geral; gestores e trabalhadores em geral buscaram desempenhar-se com competitividade, diferenciação e criatividade; trabalhadores em geral e gestores diferiram, principalmente, com relação aos seus interesses pessoais; muitas vezes lutavam por objetivos diferentes: enquanto trabalhadores em geral buscavam estabilidade de emprego, maiores oportunidades, maiores salários, os gestores buscavam aumentar a produtividade, buscavam a redução da mão de obra pela substituição das máquinas, buscavam reduzir tempos e movimentos.

ABSTRACT

Considering the market and economics globalization, the companies have conducted a productive re-structure of labour which intended to fit into the new parameters of competitiveness and productivity. The present research focuses on a case-study accomplished in a big electro-electronic company in Santa Catarina State. The subjects of the research were 5 managers and thirteen workers in general, totalling eighteen subjects. The data was collected through semi-structured individual interviews, documental sources, as well as iconographic sources. The analysis of data was focused on a theoretical basis, with the goal of understanding the productive re-structure of labour and its effects on management from the managers perspective until the workers in general perspective. The results point out that, due to the productive re-structure of labour, which happened in company A concerning the changes in people's management and changes related to technological innovations, there has been a clear perception of changes in the body of managers and in the body of workers in general. The managers and the workers in general interacted in the productive re-structure of labour in both ways; divergent or convergent depending on the situation. The managers internalized and adopted in their labour behaviour new forms of social relations based on consensus, responsibility and reciprocity. Thus, through these mechanisms, managers achieved positive results concerning the actions taken towards the workers in general. Managers and workers in general searched to perform their tasks with competitiveness, differentiation and creativity. The workers in general and the managers proved to have differing views mainly in relation to their personal interests, many times having in mind different goals: while the former group concentrated on job stability, more opportunities and better salaries, the latter aimed at increasing productivity, reducing the working force by replacing it with machines, maximizing time and movements.

1 INTRODUÇÃO

O paradigma taylorista/fordista, que predominou até meados dos anos 70, caracterizava-se por uma estrutura essencialmente formal, esquematizada em hierarquias departamentalizadas, com decisões e guarda de informações centralizadas. Nessas organizações, imperavam padrões de produção que se caracterizavam pela produção em grande escala ou produção de massa, sendo produzidos bens com baixa diferenciação e construção em linhas de montagem. Desta forma, todo o maquinário e equipamentos, assim como a mão-de-obra e a matéria-prima, também eram padronizadas. A conduta da organização e o gerenciamento do trabalho trilhavam pela divisão do mesmo em tarefas fragmentadas por especialidades. A execução era separada do planejamento do processo e era muito grande a cobrança baseada em controles da produção. HIRATA (1994, p.129) corrobora essa passagem histórica ao mencionar que,

[...] o desenvolvimento da produção no quadro do regime de acumulação fordista baseou-se na fabricação em massa de bens padronizados através do uso de máquinas especializadas não flexíveis e com recurso a uma massa de trabalhadores semiqualficados.

Como resposta do mercado a estes procedimentos industriais, surgiram fatores como a saturação do mercado de bens duráveis, a perda do poder aquisitivo de boa parte da população, a emergência de novos países produtores e conglomerados regionais que levaram as empresas a repensar seu modo de organização e produção. Frente aos desafios de competitividade para possibilitar a sobrevivência das empresas, buscaram-se novos padrões de gestão organizacional, baseados em novas tecnologias e novas formas de gestão e de produção a fim de atender às expectativas do novo mercado. NOGUEIRA *et al.* (1999, p. 28) enfatizam esse fato ao mencionar que:

[...] diante deste cenário, era necessário implantar não apenas mudanças tecnológicas, mas principalmente novas formas de organização do trabalho, na

busca de uma empresa mais flexível e integrada, que elevasse a produtividade e fizesse frente a um ambiente marcado pela imprevisibilidade e complexidade de mercado. Nesse contexto as empresas iniciaram um processo de reestruturação produtiva.

Não se pode dizer que a administração taylorista/fordista conheceu seu limite em uma determinada década, dando lugar à reestruturação produtiva do trabalho. O que ocorreu foi a superação de modelos, de formas antigas de administração, para formas novas, mais flexíveis e com outras tendências de trabalho. Essas formas tiveram suas singularidades que as marcaram em cada momento da história.

Atualmente, as empresas encontram-se forçadas a ter ou desenvolver competitividade baseada em mercados instáveis. Muitos foram os fatores que contribuíram para direcionar as empresas neste sentido: inovações tecnológicas, novas ferramentas de gestão e de condução do trabalho, grande concentração de capitais, alianças estratégicas e globalização. FILGUEIRAS (1997), no tocante a esse assunto, ensina que o processo de reestruturação produtiva do trabalho se constituiu num dos elementos determinantes do processo de globalização, uma vez que o crescimento da produtividade exigiu a ampliação/globalização dos mercados, ao mesmo tempo em que se difundiu ao determinar, através da competição, transformações nas estruturas produtivas das mais diversas regiões do mundo. Adicionalmente, o mesmo desenvolveu, do ponto de vista tecnológico, os meios materiais que permitiram o aprofundamento do processo de globalização e, assim, a sua própria generalização.

Cada um desses acontecimentos marcou, de alguma forma, as empresas, forçando-as a adotar uma atitude proativa frente a essa nova realidade. Essa atitude proativa passou pela reestruturação produtiva do trabalho e por uma rediscussão dos modos de gestão de pessoas. Verificou-se ser amplo e complexo um processo de reestruturação produtiva do trabalho dentro de uma empresa, dadas todas as possibilidades e formas de ela acontecer. Conforme alguns autores, a reestruturação produtiva do trabalho pode relacionar-se a consórcio modular, a desemprego, à flexibilidade, à gestão participativa, a novos métodos organizacionais e de produção, à polivalência, à qualidade total, à terceirização, a trabalho em grupo e à qualificação, entre outros. São ações/consequências que se incorporam ao conceito de reestruturação produtiva do trabalho.

Objetivando conceituar e traçar a ramificação que sustenta e divisiona o processo da reestruturação produtiva do trabalho, NEUTZLING e KVEIN (1997) empregam o termo reestruturação produtiva do trabalho para caracterizar um conjunto de mudanças que passaram a ocorrer no sistema produtivo, a partir da introdução de um novo padrão tecnológico e organizacional. Esses novos padrões são entendidos pelos autores como sendo de duas ordens:

Inovações Tecnológicas – aspecto baseado principalmente na microeletrônica, informática, telemática (maquinário, introdução de novas tecnologias na produção);

Organizacional/Gestão de Pessoas – aspecto baseado nas mudanças da forma de organizar a empresa, a produção e o trabalho; nas parcerias com fornecedores; na relação com os clientes; nos novos *layouts*; na determinação de novo foco organizacional; na busca de atributos profissionais; na flexibilidade, na polivalência, no aprimoramento, no envolvimento. Essas mudanças, ao serem implementadas pelas empresas, acarretaram, e acarretam, conseqüências no modo de vida dos trabalhadores, na empresa mesma e na sociedade em geral. Não é difícil imaginar as barreiras que se criaram por parte de trabalhadores, gerentes, diretores e sociedade ao se defrontarem com a reestruturação produtiva do trabalho. Estas barreiras provieram da instabilidade e das incertezas tocantes a esse novo modo de produzir bens e serviços. O ambiente de instabilidade gerado era inerente ao processo de reestruturação produtiva do trabalho, uma vez que as empresas também procuravam se firmar num mercado igualmente instável, que as obrigava a reagir constantemente às suas oscilações. Quanto à instabilidade dos mercados e à necessidade de reação das empresas às instabilidades generalizadas, NEUTZLING e KVEIN (1997, p. 713) dizem que:

[...] as empresas, para ter competitividade num mercado cada vez mais instável e imprevisível, buscam ter flexibilidade, ou seja, possibilidade de mudar com facilidade a produção de um bem ou serviço sem precisar mudar a máquina: integração, isto é, integrar os diversos setores no interior da empresa, com outras unidades, fornecedores e consumidores a fim de atender às necessidades do cliente.

O processo de reestruturação produtiva do trabalho, para esses autores, passou a exigir um trabalhador polivalente, ou seja, capaz de realizar várias tarefas na produção, portanto, um trabalhador multifuncional e multiqualificado. Dentro desse novo perfil, o trabalhador deixou de ter um posto fixo para atuar numa área,

onde produz de modo conjunto com seus colegas de produção. Das equipes de trabalho, expressão característica dos novos modos de trabalhar, além de cumprirem as suas metas de produção, passou-se a cobrar a responsabilidade de apresentar sugestões de melhoria contínua ao processo produtivo.

Dessa forma, o saber informal individual do operário foi sendo sistematizado e incorporado pela organização do trabalho. Percebeu-se, então, que a reestruturação produtiva do trabalho não abandonou certas características do sistema taylorista/fordista, como por exemplo, o fato de cumprir as metas propostas, porém, buscou caminhos diferentes e que melhor se adaptassem ao contexto atual, podendo até superar a antiga forma de administrar. Ficou, dessa forma, bem enfatizada a necessidade da polivalência, da qualificação e da flexibilidade do trabalhador. Esses padrões de comportamentos e formas de trabalho vieram acompanhados de mudanças nos processos de gestão de produção e trabalho, tendo em vista as necessidades apontadas. Novos métodos, novas técnicas e tendências surgiram, como os programas para a gestão e controle de qualidade, os círculos de controle da qualidade, o just-in-time, o kanban, o controle estatístico de processos, todos focando a necessidade constante da busca pela qualidade e minimização das falhas e de custo no processo produtivo. Outra necessidade que se fez notar nesse ambiente de mudanças diz respeito à conduta e ao relacionamento com fornecedores e clientes, buscando tempos mais curtos de processamento e de entrega da produção. Ao verificar todas estas mudanças, tanto internas quanto externas às organizações, observou-se que as exigências para as carreiras profissionais passaram a ser maiores, qualitativa e quantitativamente. VIEIRA e GARCIA (1999) confirmam isso ao afirmar que tais qualificações, que necessariamente devem caracterizar o trabalhador, para êxito da reestruturação produtiva do trabalho, compreendem, no mínimo: escolaridade básica, capacidade de adaptação a novas situações, compreensão global de um conjunto de tarefas e de funções conexas, capacidade de abstração e de seleção, bom domínio da linguagem oral e escrita, conhecimentos científicos básicos (incluindo-se as matemáticas), iniciação às linguagens de informática e trato e interpretações de informações; a reestruturação produtiva do trabalho permeando tanto os valores materiais, quanto os imateriais; tanto os tangíveis, como os intangíveis; tanto a tecnologia, quanto o trabalhador.

Como agora é que começam a se mostrar melhor delineados os modos de gestão de pessoas adotados diante da reestruturação produtiva do trabalho, foi relevante um estudo que buscasse verificar como esses modos de gestão de pessoas vieram se sistematizando e evoluindo na empresa, bem como foi instigante observar a percepção dos gestores e principalmente dos trabalhadores em geral, afinal, estes perceberam as mudanças nas quais estão inseridos, a pressão que lhes é imposta, e de forma passiva, as aceitam. Assim estes trabalhadores sofrem por perceberem os novos conceitos de gestão, e ao mesmo tempo não conseguem contornar essa situação face à esse processo. Intensifica isso, o fato de que o setor eletro-eletrônico a partir dos anos noventa, vir-se expandindo/desenvolvendo num ritmo impar, incorporando novas tecnologias, abrindo-se para novos mercados e adotando a globalização como condição para sobreviver. Contextualizada nesse momento de reestruturação produtiva do trabalho, envolvendo mudanças de gestão e de organização da produção, bem como a adoção de novas tecnologias, encontra-se a empresa A, onde foi realizado o estudo de caso dessa dissertação. Essa empresa passou por inúmeras mudanças na gestão de pessoas, bem como na criação de novas tecnologias, desde a constatação de que, se continuasse como estava no início dos anos noventa, sem competitividade, a empresa acabaria fechando as portas. Para alcançar o sucesso almejado, a empresa investiu na reestruturação produtiva do trabalho. De certa forma, seu caminho era esse, pois no início dos anos noventa ela passou pelo processo de quase falência, onde teve que buscar produtos competitivos, e paralelamente a isso trabalhadores qualificados capazes de atender a nova forma de produção. A empresa, pertencente ao setor eletro-eletrônico, conta com 1041 trabalhadores, atualmente, e vem apresentando diferenciações no que diz respeito aos modos de gestão de pessoas. Isso a torna especialmente atraente a esse estudo pois provoca a seguinte questão problemática:

Como a reestruturação produtiva repercutiu nos modos de gestão de pessoas, numa empresa do setor eletro-eletrônico?

Na seqüência desta dissertação veremos: os objetivos geral e específicos; a revisão da literatura; um histórico do setor de eletro-eletrônicos no Brasil; a caracterização da empresa em estudo; os procedimentos metodológicos; a apresentação e discussão dos resultados; e as considerações finais.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Verificar como a reestruturação produtiva do trabalho repercutiu nos modos de gestão de pessoas no setor eletro-eletrônico, especificamente na empresa A do estado de Santa Catarina.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar como os trabalhadores em geral perceberam a reestruturação produtiva do trabalho em seu contexto de trabalho;
- Verificar como os gestores perceberam a reestruturação produtiva do trabalho em seu contexto de trabalho;
- Identificar as semelhanças e diferenças que marcaram os interesses dos gestores e trabalhadores em geral frente à reestruturação produtiva do trabalho;
- Caracterizar os modos de gestão de pessoas, desde a perspectiva do antes e depois da reestruturação produtiva do trabalho.

3 REVISÃO DA LITERATURA

3.1 REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA DO TRABALHO

O processo de reestruturação produtiva do trabalho teve início a partir dos anos setenta e se intensificou nos anos noventa. Com ele ocorreu o aprimoramento, a agregação de novos modos de administração, tendo em vista as mudanças que circundavam o mundo. Dessa forma, o sistema taylorista/fordista tem hoje uma nova dimensão, que é a das tecnologias dos mercados instáveis, da gestão da produção e do trabalho dinâmicos, buscando cada vez mais a flexibilidade de máquinas e trabalhadores, a polivalência e a multifuncionalidade, dentre outros fatores. Os trabalhadores em geral e os gestores são estimulados a apresentar uma outra postura diante do exposto, sob o risco de virem a ser excluídos diante desse novo contexto.

De acordo com PIMENTA (1999, p.29) a reestruturação produtiva do trabalho pode ser assim definida:

Entendemos reestruturação produtiva como o processo de mudanças ocorrido nas empresas e, principalmente, na organização do trabalho, através da introdução de inovações tecnológicas, organizacionais e de gestão, buscando alcançar uma organização integrada e flexível.

A autora aponta dois nortes administrativos para as mudanças necessárias ao enfrentamento da nova realidade econômica e empresarial: as novas tecnologias e as novas formas organizacionais de gestão de pessoas. Assim discutir esses dois nortes torna-se fundamental nessa revisão da literatura. No que diz respeito às novas tecnologias, foi abordada a história e a caracterização da implementação e utilização de novas tecnologias pelas empresas; e no que diz respeito à gestão de pessoas foram abordados aspectos referentes às formas de como aconteceu a gestão de pessoas nesse processo de reestruturação produtiva do trabalho e seus

agregados como: flexibilização, qualificação, capacitação, resistências, participação. Procurou-se apresentar, também, a percepção que os gestores e trabalhadores em geral tiveram sobre a reestruturação produtiva do trabalho, com vistas a subsidiar os objetivos propostos.

3.1.1 Novas Tecnologias

Na atual sociedade, herdeira do modelo taylorista/fordista que, regrando, cronometrando, hierarquizando, normatizando, departamentalizando, centralizando decisões, constituiu-se não só como um modo de trabalho, mas também de viver, a necessidade de se ter normas de controle organizacionais e sociais é fator que se destaca cada vez mais. O taylorismo buscava a eliminação de tempos ociosos, objetivando a eliminação do que se denominou porosidade no trabalho. Esses princípios da chamada administração científica, representavam para Taylor as condições para obtenção do máximo rendimento dos fatores de produção.

É após Taylor que surge Ford e, com ele, métodos e estudos mais avançados e, até certo ponto, considerando-se a divisão do trabalho, complementares dessa teoria administrativa, baseada na hierarquização, na cronometria, na departamentalização, na normatização e na centralização do poder. Se Taylor centralizou seus estudos na administração e controle da produção, envolvendo o estudo de tempos e movimentos e de supervisão funcional, Ford centrou-se na linha de produção, reorganizando a planta industrial e criando o conceito de produção em massa, num período em que a produção era estática e verticalizada.

Passado o período dos anos 70, com uma sociedade envolvida pelo processo de globalização e todas suas repercussões, adentramos em situações adversas às de Taylor e de Ford. A competição mundial por mercados tornou-se intensa, as alianças de empresas tornaram-se uma evidência. Esse processo de mudança, em nível mundial, trouxe à tona o desenvolvimento de novas tecnologias (informática, telemática,...) para atender às exigências de mercado e a superação dos tempos de produção, com vistas à propalada satisfação dos clientes.

NOGUEIRA *et al.* (1999) defendem que o processo de reestruturação produtiva do trabalho iniciou-se alavancado por novos padrões de competitividade

internacional e por um conjunto de mudanças econômicas, políticas e sociais, que, aqui no país, foram provocadas pelo processo recessivo (redemocratização política) e pela crise do padrão de relações industriais vigentes durante o milagre econômico.

Para FILGUEIRAS (1997), a reestruturação produtiva do trabalho centrou-se na reorganização e reconversão de setores industriais, que se caracterizam pela realização de grandes investimentos nos setores de ponta (informática, química fina, novos materiais, telecomunicações); pela modernização de setores dinâmicos (automobilístico, máquinas e equipamentos, petroquímica); e pelo declínio de setores tradicionais (siderurgia e têxtil).

No Brasil, esse desenvolvimento de tecnologias, atingiu principalmente a microeletrônica, a informática e a telemática. Conforme VIEIRA e GARCIA (1999), assistimos gradualmente à substituição das tecnologias de base mecânica pela eletromecânica e, posteriormente, pela microeletrônica e também pela mecatrônica (máquinas com comando computadorizado, robôs, sistemas computadorizados que auxiliam e controlam os desenhos de produtos e a sua fabricação, bem como processos produtivos integrados por computadores, dentre outros).

Atualmente, é muito significativa a influência das novas tecnologias na população em geral e nas empresas, em particular, haja vista a possibilidade de realizações que, sem elas, seriam da ordem da impossibilidade. MACHADO (1994, p.170), comentando as inúmeras projeções que são permitidas atualmente graças às inovações tecnológicas, afirma que

[...] a atual revolução científico-técnica manifesta-se no campo da microeletrônica, com formidáveis resultados como a informática, as máquinas numéricas e a robótica. Evidencia-se, também, no campo da microbiologia, dando origem à nova pesquisa biotecnológica e no campo energético, com a engenharia nuclear.

Utilizar esses recursos tecnológicos passou a ser, nos dias de hoje, quase que uma questão de sobrevivência para as empresas. A utilização desses recursos implica necessariamente em flexibilidade e agilidade nos processos de industrialização, abdicando de vez dos processos físicos tradicionalmente utilizados nas empresas, processos baseados ainda hoje em produção manual, ou controle semimanual de máquinas e equipamentos, dando ênfase ao princípio taylorista/fordista.

A informática e a automação flexível (de base microeletrônica) são os componentes mais conhecidos do padrão tecnológico emergente, ao lado das mudanças organizacionais. As análises sobre a reestruturação produtiva do trabalho em curso mostram que não é possível tratar a informática e a automação isoladas da questão organizacional.

No Brasil, o processo de reestruturação produtiva do trabalho com base em novas tecnologias teve evoluções práticas, ainda que fracas, em meados da década de 80, baseadas na busca de integração, flexibilidade, competitividade e qualidade. Nesse período, as empresas procuravam associar modernização física, de máquinas e equipamentos, com novas formas de gestão dos recursos produtivos – materiais, máquinas, informações – e dos agentes do processo. Portanto, as empresas procuraram concatenar tecnologia e gestão na produção, objetivando flexibilização e qualificação com base em novas tecnologias, com evidentes repercussões para a gestão de pessoas.

Tratando-se de uma situação emergente, fez-se notar a necessidade de buscar formas de entender o processo tecnológico novo, e as formas de gerir este processo, para balancear tecnologia e qualificação. Nesse sentido, nos ensina LEITE (1997) que as empresas líderes ou inovadoras acabavam definindo trajetórias potencialmente “qualificantes”, que demandavam aprendizagem contínua em dois níveis:

- organizacional como um todo, entendida como capacidade de adaptação, mudança nos produtos, processos, equipamentos, funções, formas de gestão;
- dos agentes produtivos, desafiados a aprender, desenvolver e renovar-se, por meio de mecanismos formais e não-formais.

Observamos que, no transcorrer da história, partimos de uma produção e gestão rígida e inflexível para o que hoje se tornou num novo paradigma tecnológico e organizacional, resumido no conceito de flexibilidade. Essa flexibilidade busca romper toda a rigidez característica do sistema fordista, uma vez que nos permite alcançar de imediato dois benefícios: a substituição da automação rígida (não programável) de base eletromecânica, pela automação flexível (programável através da informação) de base microeletrônica, e rápidas mudanças no processo produtivo, quer no aspecto quantitativo (volume produzido), quer no aspecto qualitativo (diferenciação do produto), uma vez que permite a reorientação das máquinas e

equipamentos de acordo com as flutuações da demanda e a instabilidade dos mercados própria desse novo momento da história econômica e industrial.

Tais transformações geraram implicações diretas nos modos de gestão de pessoas, tal como busca-se assinalar no item a seguir.

3.1.2 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas, dentro do contexto da reestruturação produtiva do trabalho, aporta alguns indicadores importantes que delineiam as características desse estudo.

Faz-se necessário especificar o que se entende por gestão para então apresentar os indicadores que serão considerados neste estudo. Conforme GARAY (1997), ao se falar em gestão estamos falando na própria administração do negócio, isto é, na forma de conceber e gerir todos os recursos envolvidos na produção de um bem ou serviço; dessa forma podemos ter gestão de pessoas, gestão de tecnologia, gestão de produção, dentre outras.

Prevalencia até o final da década de setenta, o modelo organizacional vertical e compartimentado, onde as áreas ou setores se comunicavam através de canais hierárquicos e os trabalhadores eram apêndices das máquinas. Essa forma de administrar e gerir os recursos humanos nas empresas tem por base as características do que se chama "a gestão de pessoas". Conforme TACHIZAWA *et al.* (2001), a gestão de pessoas está preocupada com o planejamento de pessoal; recrutamento, seleção e contratação de pessoal; administração de cargos e salários; planejamento de carreira; avaliação de desempenho; treinamento, desenvolvimento e clima organizacional. Porém, vimos esse conceito se reformulando, no sentido de tomar conotações outras que se refiram à gestão de pessoas.

Desde essa conotação, a área de recursos humanos passaria de um comportamento mais técnico para uma amplitude de administração maior dentro da empresa, onde o trabalhador passaria a fazer parte da mudança, a participar da mudança. A gestão de pessoas traz a proposta de que o trabalhador participe das inovações dentro da empresa, podendo ser uma nova forma de trabalho, uma nova forma de aplicação tecnológica, enfim, o trabalhador não apenas sofre o reflexo dos procedimentos característicos da gestão de pessoas, mas interage com as empresa em suas mudanças.

Cabe aqui salientar que, do mesmo modo que a reestruturação produtiva do trabalho não conhece limites estanques, por se tratar de uma evolução das formas de administração do trabalho, os termos "gestão com pessoas" e "gestão de pessoas" também não o conhecem, pois fazem parte da reestruturação produtiva do trabalho. De certa forma, é importante notar que a evolução e a utilização desses termos não implica necessariamente que sempre teremos, hoje, mudanças na relação capital-trabalho.

Os indicadores que permearam esta dissertação, dentro do contexto da reestruturação produtiva do trabalho, estão contidos nas seguintes situações: nas mudanças na forma de organizar a empresa, a produção e o trabalho; nas parcerias com fornecedores; na relação com os clientes; nos novos *layouts*; na determinação de novo foco organizacional; na busca de atributos profissionais; na flexibilidade; na polivalência; no aprimoramento/qualificação; no envolvimento e no desemprego.

Conforme tratado no item anterior – Novas Tecnologias -, as mudanças no esquema produtivo, as inserções de novas tecnologias e a globalização fizeram com que se tornasse necessário desenvolver novas formas de organização do trabalho, de sorte que fossem atendidas necessidades como: harmonia entre tecnologia e gestão, garantia de flexibilidade e de integração dentro da empresa e elevação da produtividade, como maneiras de enfrentar um mercado imprevisível e complexo.

Deste modo, mudaram as estruturas das empresas com vistas a novas formas de organização do trabalho, menor hierarquização e estruturas de todo mais enxutas. Como resultado dessa transformação, o processo produtivo passou a ser descentralizado e operacionalizado por todos os indivíduos da empresa. Nesse contexto, buscaram-se trabalhadores não só com forças físicas, mas também com força mental, pois, ao menos teoricamente, nessa forma de se trabalhar, o trabalhador participa de discussões, debate estratégias que objetivam a redução nas margens de erros e garantem a maximização da produção.

Nessa nova forma de organização do trabalho, o elemento humano destacou-se como fator de garantia de todo o processo, mesmo se adotando formas tecnológicas de automação, ou tecnologias avançadas. Esse pensamento encontra respaldo em NOGUEIRA *et al.* (1999, p. 33), quando afirmam que

[...] o elemento humano é fundamental para 'ativar' as rotinas de trabalho. Por mais automatizado que seja o processo, é necessária a presença humana para iniciá-lo

e controlá-lo. Além disso, a correção de imprevistos e falhas, o controle e supervisão do processo demandam a atividade humana.

Nesse sentido também concordam DAVEL e VERGARA (2001), quando colocam que as pessoas constituem o princípio essencial da dinâmica das organizações, pois elas conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que acabam levando as organizações a se posicionarem de maneira competitiva.

Do que referem os autores, pode-se tirar três lições: as empresas não parecem mais necessitar de profissionais rigidamente técnicos; o potencial humano das empresas deve ser capaz/qualificado, flexível, polivalente, ter raciocínio lógico, capacidade de adaptação e saber trabalhar em equipe, uma vez que dele se esperam, para garantia do processo produtivo, habilidades como mudar, controlar, instigar, corrigir e ativar; a empresa deve dispor de um sistema de organização da produção e gestão que seja capaz de desenvolver e permitir a existência de tais atributos internamente, valorizando o elemento humano capaz de ser um verdadeiro gestor de processos, e não apenas um simples executante de tarefas prescritas.

Seguindo nesse mesmo raciocínio, NOGUEIRA *et al.* (1999) enfatizam que o uso de tecnologia no ambiente de trabalho deve ser complementado por operadores mais habilidosos e autônomos que trabalhem em grupo e sigam uma orientação geral de serviço. Dessa forma é exigida uma mão-de-obra mais qualificada, que seja capaz de diagnosticar e ser independente em seu comportamento. As inovações tecnológicas visam a eliminar a força de trabalho e aqueles que são considerados inaptos, e a despertar a consciência dos que podem aperfeiçoar o processo de trabalho.

Para contextualizar as mudanças que vêm ocorrendo na área de gestão de pessoas, WOOD JUNIOR (2000) apresenta um quadro com o que denomina de as tendências declinantes, que podem ser entendidas como as formas tradicionais e antigas, e com o que denomina de as tendências ascendentes, que podem ser entendidas como formas mais modernas de gestão. Estas tendências ilustram como a reestruturação produtiva do trabalho está mudando a gestão de pessoas no contexto empresarial:

QUADRO 1 - Tendências Administrativas de Recursos Humanos

	Declinantes	Ascendentes
Característica do Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • reprodutividade • rigidez • divisão de tarefas • formação prévia • taylorismo • liderança autoritária 	<ul style="list-style-type: none"> • criatividade • flexibilidade • interfaces nebulosas, redundâncias e multiespecialização • aprendizado contínuo • multiplicidade de modelos • liderança representativa
Estruturas Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • hierarquia vertical, rede matricial • centralização • perenidade • aglutinação de funções 	<ul style="list-style-type: none"> • redução de níveis, grupos em redes • descentralização e autonomia • instabilidade como fator de evolução • terceirização
Características da Administração	<ul style="list-style-type: none"> • foco no capital • teorias quantitativas • distâncias capital-trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • foco nos recursos humanos e informação • visão comum, identidade e valores compartilhados • colaboração, participação nos lucros

Fonte: Thomaz Wood Junior (2000, p. 242).

É também resultado dessa reestruturação produtiva do trabalho, conforme síntese elaborada por WOOD JUNIOR (2000), com foco no aspecto organizacional ou na gestão de pessoas, que surgem métodos aplicados em larga escala, como just-in-time, kanban, células de produção, controle estatístico de processos dentre outros, todas tendências ascendentes. São métodos derivados do modelo japonês de gestão e que defendem, em relação às teorias e modelos passados, a importância do desenvolvimento do trabalhador, enquanto recurso fundamental para a consecução das estratégias empresariais, a importância do desenvolvimento do trabalho em equipe e a gestão da cultura para o sucesso organizacional. Surgiram como receita para a minimização de erros, para a identificação de gargalos nos processos e para a identificação de defeitos na organização da produção.

O modelo japonês de gestão tem, como pré-requisito, a necessidade de qualificação dos trabalhadores, pois, conforme ensina ZIBAS (1997), conteúdos básicos como português e matemática são fundamentais; seria difícil um trabalhador realizar, por exemplo, o controle estatístico de processo sem esses conhecimentos fundamentais.

SALERNO (1994) nos propõe quatro níveis de mudanças relativas à reestruturação produtiva do trabalho dentro do tema mudanças organizacionais. São eles:

1 – Mudanças na relação entre empresas – nesse nível estariam todos os acordos cooperativos, compartilhamento de projetos (o autor cita como exemplo a Autolatina), desenvolvimento de produtos e processo entre clientes e fornecedores, também o incremento da terceirização.

2 – Mudanças na organização geral da empresa – abrange as estruturas divisionais e funcionais, voltando-se mais para resultados. Acontece a redução dos níveis hierárquicos, a redivisão de áreas.

3 – Mudanças na organização da produção – busca a redução do tempo de atravessamento, a redução dos estoques, o aumento do giro de capital. Cabe aqui a aplicação dos conceitos de tecnologia de grupo, célula de produção e minifábricas.

4 – Mudanças na organização do trabalho – nesse nível estão a polivalência, a junção de atividades de produção e a qualidade.

Essa classificação evidencia o quanto é importante e, ao mesmo tempo, complexo administrar a gestão de pessoas dentro do contexto da reestruturação produtiva do trabalho. Nesse contexto, o operador passa a ser o responsável por sua ação e pelo fluxo das informações e dos processos. Tais mudanças visam à redução dos níveis hierárquicos, assim como defendem a comunicação horizontal entre os trabalhadores como sendo de grande importância, fundamental e inerente ao sucesso dessas mudanças organizacionais.

Nesse conceito de gestão, um trabalhador deve ser polivalente e muito qualificado; terá que desenvolver a multifuncionalidade e a multiquificação, sendo que a primeira seria a adição de mais tarefas às anteriores, e a segunda o desenvolvimento de novas habilidades profissionais. SALERNO (1994, p.61) refere, ainda, que:

[...] operar significa acompanhar o desenrolar da produção, prevendo e antecipando-se aos problemas, gerenciando os imprevistos decorrentes da matéria prima, do equipamento, da organização, da ação operária (e não operária) de estágios anteriores da produção. Tudo isso visa minimizar os tempos não produtivos e a produção fora de especificação.

A falta de qualificação acarreta, para toda a economia, um desperdício nos investimentos devido à má utilização ou a subutilização da tecnologia instalada e a

incapacidade do trabalhador para se adequar às modernas técnicas de gestão, acarretando também o retrabalho.

Quando uma empresa passa pelo processo de reestruturação produtiva do trabalho, principalmente nesse estudo, onde se procurou caracterizar a situação anterior e posterior da reestruturação produtiva do trabalho, torna-se fundamental ao processo discutir a cultura organizacional, pois toda vez que se introduz determinada mudança de conceitos, de posições, de tecnologia, de formas de trabalho, está se construindo, no meio dos trabalhadores, uma antítese com base na cultura anterior, no meio em que vivem, nas crenças e valores que detêm. Nesse sentido, a gestão de recursos humanos deve adequar-se ao momento, à região, e criar formas para que se garanta um melhor e adequado aproveitamento profissional.

Baseado nos elementos culturais de cada organização, se constrói o modelo gestor para cada empresa, sustentado nas suas tecnologias e nas qualificações de seu pessoal, buscando atender às perspectivas nacionais e internacionais de flexibilidade e competitividade. E este modelo gestor é uma constante construção, porque novas tendências, novas tecnologias, novos contextos sociais estão diariamente acontecendo e se transformando.

Daí, novamente, o termo flexibilidade como marca do processo. Construir a flexibilidade como marca de gestão implica necessariamente em capacitar o corpo gerencial e operacional, tornando-os mais críticos, mais proativos e menos rígidos, menos tecnicistas, menos estáticos.

MELO¹ (1999), em pesquisa realizada, constatou três fatores relevantes como facilitadores para a implantação das novas tecnologias de gestão: conscientização e treinamento dos trabalhadores; nova organização do trabalho, com visão mais empresarial das organizações, em função da implantação da gerência participativa, e quebra da onipotência gerencial; constante mudança, provocada pela elevada competitividade do mercado, criando uma certa instabilidade organizacional.

Esses fatores apurados na pesquisa de MELO (1999), reportam a duas situações:

¹ Refere-se ao projeto integrado de pesquisa "Análise multidimensional das novas estratégias de gestão: um estudo na região metropolitana de Belo Horizonte em empresas do setor de serviços, industrial e público. Foram entrevistados 17 profissionais da área de Recursos Humanos de 5 empresas da grande Belo Horizonte, sendo 2 públicas e 3 privadas.

a) A primeira é a necessidade de aprimorar e buscar cada vez mais o desenvolvimento do potencial da empresa com base no conceito da reestruturação produtiva do trabalho, conceito que, segundo a pesquisa de MELO (1999), esbarra em dificuldades encontradas, tanto no pólo *trabalhador*, como no pólo *organização*.

Como dificuldades pertinentes aos trabalhadores destacam-se a resistência, a inadaptação dos trabalhadores, a falta de desenvolvimento dos trabalhadores, o temor com relação à terceirização, o nível de escolaridade baixa, o perfil inadequado e a expectativa e ansiedade dos trabalhadores. Quanto às dificuldades da organização, destacam-se a valorização do processo em detrimento do humano, a cultura organizacional, o descrédito em relação à diretoria, a ausência de troca de informação entre áreas, a estrutura organizacional centralizada, a defasagem tecnológica, a busca de resultados imediatos, a estrutura paternalista e os processos internos morosos.

b) A segunda diz respeito aos aspectos sociais causados ou correlatos à reestruturação produtiva do trabalho. Em geral representam resistências por parte dos trabalhadores. Essa resistência está ligada ao desemprego, a inadaptabilidade cultural na empresa, histórico de atributos pessoais que excluem trabalhadores do processo tecnológico atual por falta de qualificação preliminar, dentre outros. Existem, por exemplo, classes de trabalhadores que sofrem pela estratificação proveniente dessas novas tecnologias. Como o processo de transformação aconteceu recentemente, os trabalhadores que vinham de um processo manual e rígido não tiveram capacidade necessária ou tempo/cultura suficiente para atender a essa nova situação. Os novos trabalhadores disponíveis no mercado estão mais qualificados para esta situação, uma vez que participam, mesmo que como espectadores, do processo de reestruturação produtiva do trabalho e acabam se qualificando mais. É a sombra do desemprego. Outro fator, contudo, também pode ser responsável pelo desemprego estrutural: o próprio processo de produção. Após as inovações tecnológicas, muitos processos tiveram seu ciclo diminuído em virtude das máquinas encurtarem etapas desse processo.

Essas mudanças, baseadas nas novas tecnologias e nas novas formas de gestão, criam um processo excludente, resultado da diferenciação entre os trabalhadores do novo processo e os do antigo processo.

A terceirização também responde por problemas sociais que precisam de solução. Enquanto para uns ela é vista como fator de desemprego, para outros ela

representa a possibilidade de flexibilização da empresa e a garantia de poder acompanhar o desenvolvimento tecnológico. Isso, além da redução de custos, pois, conforme TOMEI (1996), na terceirização a empresa reduz custos e troca custos fixos por custos variáveis.

Considerando que a reestruturação produtiva do trabalho construiu novas relações sociais no trabalho, e que essas relações apresentam-se, hoje, na roupagem de métodos/técnicas, é importante discutir com que mecanismos essas relações acontecem, em quanto elas se modificaram, considerando o antes e o depois da reestruturação produtiva do trabalho.

Garantir essas relações, evoluí-las no sentido de torná-las palatáveis para cada época é fundamental para o sistema capitalista; são tão importantes quanto o combustível para o automóvel mostrar quanto é “auto-móvel”. Afinal, essas relações sociais vão garantir o trabalho e este é a razão do capital. Por isso mesmo, pode-se dizer que essas relações, considerando os fins, sempre existiram; houve, isso sim, transformações nos meios, nas estratégias. GUARESCHI e GRISCI (1993), discutiram esses mecanismos de uma maneira didática e esclarecedora. Segundo eles, esses mecanismos, de natureza psicossocial, se servem de diferentes estratégias para lograr seu objetivo que é garantir a eficiência produtiva:

a) Estratégias racionais: existe uma análise criteriosa entre o que se ganha e o que se gasta para garantir o trabalho, e as ações passam a decorrer dessa análise. Reflexões como garantir a qualidade produtiva à custa de vigias eletrônicos ou humanos, ou de opressão, através de ações envolvendo demissão/salário, ou de ações envolvendo repressão, fazem parte dessas estratégias.

b) Estratégias relacionadas às normas pessoais: utilizam-se como mecanismos os valores do trabalhador, decorrentes da educação recebida, da religião que possui, etc. daí a importância, para um sistema capitalista, das escolas, das igrejas.

c) Estratégias relacionadas às normas sociais: utilizam-se os valores de uma sociedade, de um determinado grupo, como força para garantir o trabalho.

Esses mecanismos psicossociais, através de suas estratégias, provocam, determinadas relações sociais entre capital e trabalho, todas visando a garantir a eficiência produtiva. Os autores acima, agrupam essas relações em dois padrões principais:

a) Relações de vigilância/coerção. O capital começa esse relacionamento utilizando medidas de vigilância. Caso essas medidas não sejam suficientes, o capital recorre a medidas de coerção, caracterizadas pela submissão, onde o trabalhador se anula diante de uma vigilância extrema, pois entende que é a única forma de garantir seu emprego, salário; pela obediência pacífica aos seus empregadores, e pela legitimidade, sentimento coletivo que o capital utiliza para enobrecer e, assim, garantir a obediência ao patrão, chegando a produzir sentimento de culpa no trabalhador, caso ele não execute alguma tarefa que lhe é passada, ou a execute com imperfeição; e assim a obediência fica sendo um comportamento legítimo.

b) Relações de hegemonia/persuasão. Diferentemente das anteriores, estas estabelecem relações menos autoritárias. Funcionam como uma espécie de liderança moral, procurando obter consenso entre os trabalhadores. Essas relações podem representar mecanismos de: consenso/cooperação oportunista, quando acontece uma espécie de diálogo entre capital e trabalho, onde o primeiro demonstra preocupação com o bem estar do segundo; de responsabilidade, onde o trabalhador sente-se parte da empresa dividindo sucessos e fracassos, sente-se co-responsável pelas vitórias e derrotas da empresa; de reciprocidade/lealdade/equidade, onde capital e trabalho vivem uma relação de parceria, ambos se aproximando em busca de objetivos comuns. O quadro a seguir resume esse comentário, mostrando como as relações de trabalho vão se construindo num sistema capitalista.

QUADRO 2 – Mecanismos psicossociais e relações sociais

		RELAÇÕES SOCIAIS	
		Vigilância/Coerção	Hegemonia/Persuasão
MECANISMOS PSICOSSOCIAIS	Estratégias racionais	1) Submissão (despotismo)	4) Consenso/Cooperação oportunista
	Normas pessoais	2) Obediência	5) Responsabilidade
	Normas sociais	3) Legitimidade	6) Reciprocidade/Lealdade/"Equidade"

Fonte: GUARESCHI e GRISCI (1993, p. 22)

Esses mecanismos, representados horizontalmente, podem receber, inclusive, um aporte inesperado: em vez de serem preocupação do capital, passam a ser exercitados também pelos trabalhadores, quando um passa a vigiar a

produção do outro; quando uma célula quer acompanhar a produção da outra; quando um pede para o outro cooperar, para que todos ganhem; quando a competição gera a produção; quando se produz mais para garantir determinadas benesses, etc. Como se disse, esses mecanismos utilizados pelo capital para garantir a eficiência produtiva, mesmo se aprimorando, se amenizando, se flexibilizando, eles são, em suas raízes os mesmos, pois buscam o mesmo fim: garantir o trabalho, sem o qual o capital não existe.

Essas são algumas reflexões que não podem ser esquecidas, ao contrário, elas podem ser o fio condutor de soluções para vários problemas nas relações entre capital e trabalho, problemas que precisam ser enfrentados para que não criem um reflexo negativo dentro da organização.

Esses problemas podem ser representados pela baixa produtividade, pela alta rotatividade da mão de obra, pelo baixo índice de intenção de estudo, pelo desemprego, pela má conduta individual, pela diminuição da qualidade e da eficiência, pelo prejuízo no grau de satisfação no ambiente de trabalho. Solucionar esses problemas garante o resultado que a empresa procura: maximizar seus lucros, baixar custos, qualificar, ter trabalhadores polivalentes e estar flexível perante o mercado mundial.

Essa demanda de soluções desafia constantemente a gestão de pessoas, que passa a ter de redirecionar seus treinamentos e as formas de buscar e ou incrementar a qualificação dos trabalhadores. Um fator importante que passa a ser inerente ao processo é a multidisciplinaridade de capacitações; os trabalhadores e as equipes precisam ser multifuncionais, um ou uma complementando a outra na cadeia de produção.

Desta forma fica-se diante da evidência urgente de que é necessário aprimorar cada vez mais uma cultura empresarial para o aprendizado, para a visão sistêmica, e para a aceitação/concepção de instrumentos que facilitem esta jornada, como a qualificação por exemplo. Observou-se que, se de um lado os trabalhadores são cobrados, por outro, existe toda uma estrutura organizacional que não transmite a certeza de sucesso e garantias aos trabalhadores, pois ela mesma dificulta o processo. Assim esses itens de dificuldades devem ser trabalhados com maior sensibilidade.

Inserido nesse contexto surge um novo tipo de trabalho e de trabalhador para as empresas. Torna-se visível que o trabalho já não consiste tão somente de

formas repetitivas e pré-definidas. Conforme VELOSO *et al.* (1999, p. 58), "O trabalhador deve (...) tornar-se um funcionário polivalente ou multifuncional", no sentido de ser capaz de entender os processos, ou, usando os termos dos próprios autores, um funcionário *Know Why* e não só um funcionário *Know How*.

Algumas alternativas têm sido apontadas no que diz respeito à atenuação dos impactos causados pela reestruturação produtiva do trabalho aos trabalhadores; há de se analisar sua importância e sua inevitabilidade diante do contexto mundial e desenvolver soluções criativas que possibilitem melhorar as situações mais complicadas, como a do desemprego, por exemplo. Consideramos, também, que o processo de reestruturação produtiva do trabalho não deve ser compreendido como sendo algo que se dê de forma homogênea, podendo ocorrer mais intensamente em alguns setores do que em outros.

O setor de telecomunicações é ilustrativo de um processo mais intenso, outro setor que pode ser mencionado aqui, se refere ao setor em estudo, o eletro-eletrônico. Nesse setor, a dinâmica de desenvolvimento de novas tecnologias é muito intensa, bem como a adoção de máquinas e equipamentos que resultam em linhas com grande escala de produção, tendo como operadores um número muito reduzido.

4 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE ELETRO-ELETRÔNICOS NO BRASIL

O setor de eletro-eletrônicos, no Brasil, tomou força no início dos anos noventa. Quando o país passou a concorrer e a comercializar com produtos estrangeiros, em virtude da abertura econômica dos mercados.

Naquele momento, as indústrias nacionais eram dependentes de tecnologia estrangeira; assim, aqui internamente, a pesquisa e o desenvolvimento de novas tecnologias não eram capazes de competir com igualdade frente ao novo mercado globalizado à que o país estava adentrando.

Nesse momento, com a abertura dos mercados, começaram a ocorrer as privatizações de empresas estatais, as quais passaram a desenvolver tecnologia própria, uma vez que parte do capital destas empresas passou a ser estrangeiro; houve a expansão e diversificação dos mercados; e também ocorreu o ingresso de capital financeiro, vindo a subsidiar essa mudança do setor. Nesse ritmo intenso de transformação por qual passou o setor de eletro-eletrônicos no Brasil, fazia-se necessário ter em mente estratégias competitivas adequadas à situação, difundindo novas idéias e trabalhando as incertezas e inaptações inerentes à época.

Após este período inicial, o setor de eletro-eletrônicos ficou dependente constantemente da “flexibilidade”, flexibilidade na produção, e na gestão de novas tecnologias e de pessoas. Essa flexibilidade tornou-se marca constante do setor, sendo necessária e ator principal desde a transformação inicial até os dias de hoje. Só assim, o setor pôde atender aos diferentes mercados consumidores, tanto nacionais como estrangeiros.

Até hoje, o setor de eletro-eletrônicos no Brasil, ainda convive com constantes mudanças em função da tecnologia advinda de concorrentes estrangeiros. E o tempo para adaptação destas empresas frente a uma nova tecnologia disponível no mercado precisa ser muito veloz. Na verdade o setor trabalha com tendências, com perspectivas futuras de novas tecnologias e com investimento maciço em pesquisa e desenvolvimento.

É possível citar alguns momentos-chave da indústria do setor de eletro-eletrônicos no Brasil, partindo de seu início, nos anos noventa:

Realização de investimentos na modernização das instalações produtivas;

Incremento do grau de automação dos processos de fabricação e melhorias de gestão desses processos, visando a redução de custos e o aumento da eficiência e da produtividade;

Buscaram atualização tecnológica através de acordos de licenciamento de tecnologia e comercialização com outras empresas nacionais e estrangeiras;

Investimento e contratação de pesquisa e desenvolvimento;

Utilização de matéria prima importada para garantir, inicialmente, qualidade igual aos concorrentes e desenvolver, a partir daí, recursos tecnológicos capazes de produzir a própria matéria prima.

Atualmente o setor de eletro-eletrônicos no Brasil encontra-se assim estruturado:

QUADRO 3 - Informações do setor eletro-eletrônico no Brasil

Faturamento no Brasil – R\$ 58,2 Bilhões
Representa 4,9% do PIB
Aloca 125 mil trabalhadores diretos
Os semicondutores são a matéria prima mais importada
Exporta US\$ 3,2 Bilhões

Fonte: ABINEE (2002) – Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica.

5 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

5.1 CARACTERIZAÇÃO, HISTÓRIA E MERCADO

Para preservar a empresa em estudo, seu nome foi omitido nessa pesquisa. A autorização para a pesquisa foi obtida junto a Diretoria Industrial e Gerência de Produção, através do encaminhamento de uma carta formal de autorização. No ano de 2001 a empresa foi classificada na revista Exame como uma das 100 melhores empresas para se trabalhar.

Criada em 1976, atualmente com 26 anos de fundação, a empresa A vivenciou e ainda vivencia o processo de reestruturação produtiva do trabalho. Desde os anos noventa, ela vem incorporando novas tecnologias, substituindo as de base mecânica pela eletro-mecânica, pela microeletrônica e pela mecatrônica; Substituindo e renovando o ambiente de trabalho, com novos layouts, ambiente climatizado, higienizado e adequado; investindo na capacitação permanente nos níveis organizacional e nos agentes produtivos, mudando a gestão de pessoas, com o trabalhador fazendo parte da mudança, participando da mudança, apostando na mudança; assimilando a realidade que recomenda trabalhadores multifuncionais, multiquificados, mais flexíveis, capazes de discutir e apresentar idéias; incorporando novos métodos para a gestão de pessoas, etc.

A empresa, portanto, assumiu a reestruturação produtiva do trabalho como um processo sem volta e permanente, para evitar o risco de se ver excluída diante do contexto criado pela competitividade internacional. Ela é uma empresa familiar com administração profissional, sendo que a família compõe o Conselho de Administração. A empresa A pertence ao setor eletro-eletrônico e atualmente é líder na América Latina nos produtos que fabrica. Seu capital é cem por cento nacional e a tecnologia de desenvolvimento é própria. Até os anos de noventa, sua produção era direcionada para órgãos públicos, sendo que a partir de então sua atuação migrou para a iniciativa privada. Em 1992 mudou seu foco de mercado final,

implementou o Programa de Qualidade Total e Gestão Participativa, com o objetivo de obter maior produtividade e competitividade no mercado. Em 1996, com a certificação ISO 9001, surgiram novos mercados em âmbito internacional, como a Argentina, o Uruguai, o Paraguai, a Bolívia, o México, o Equador, o Chile, o Peru, a Venezuela e a Colômbia.

A qualidade dos produtos que a empresa fabrica, é reconhecida por clientes mundiais de grande porte, ao ponto de encomendarem esses produtos na empresa A em regime de OEM (*Original Equipment Manufacturer*). Devido ao processo de reestruturação produtiva do trabalho, a empresa A, dividiu sua produção em duas unidades de negócios (UN). Atualmente possui um parque fabril de 36.000 m² e conta com 15 escritórios regionais no Brasil, 18 laboratórios e 540 unidades de assistência técnica autorizadas para garantir a assistência e o pós-vendas.

Para garantir o aperfeiçoamento e dar credibilidade às assistências, por ano a empresa treina aproximadamente cinco mil técnicos que lidam com os produtos diariamente. A empresa vem crescendo à taxa anual de 35% a 40%, sendo que de 1998 para 1999, o faturamento subiu de 68 milhões de reais para 99 milhões de reais. Possui modernas tecnologias de produção, como por exemplo os Sistemas SMT (*Surface Mount Technology*) e COB (*Chip on Board*).

5.2 POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

Atualmente, a empresa conta com 1041 trabalhadores. A política de valorização dos recursos humanos determina a criação e manutenção de condições profissionais, como qualificação e motivação. Dentro da empresa são desenvolvidos programas que evidenciam essa visão passada pelos seus informativos institucionais, tais como:

QUADRO 4 - Principais ações internas dentro da visão de Recursos Humanos

AÇÕES INTERNAS
Plano de participação nos resultados da empresa
Cobertura de até 70% da mensalidade dos cursos de graduação, pós-graduação e de idiomas
Convênios que oferecem descontos especiais em farmácias, supermercados, e postos de gasolina
Associação de funcionários
Empréstimos pessoais, com juros mais baixos aos colaboradores
Quadro de presença emocional, a pessoa registra seu estado de espírito no dia por meio de um cartão
Prioridade no preenchimento de vagas aos funcionários
Avaliação periódica, dos subordinados aos supervisores
Dia da parada, quando a empresa toda discute projetos, metas e perspectivas
Programa de atendimento à gestante
Sala de leitura com microcomputador e acesso à internet à disposição de todos
Transporte seletivo
Ginástica laboral duas vezes ao dia para os colaboradores da área produtiva

Fonte: Recursos Humanos da empresa A

O programa de participação nos lucros da empresa, mencionado no quadro 4, rendeu no ano de 2000 quatro salários extras para todos os trabalhadores.

A taxa de crescimento da empresa em estudo, conforme mencionado no final do item 5.1, representa não só o crescimento econômico e financeiro da empresa mas também o crescimento do número de trabalhadores. Ao final de 1993, a empresa, que começava a mudar seu foco de mercado (do público para o privado) tinha, trabalhando internamente, 193 trabalhadores. Até final de 2001, a empresa contava com 1041 trabalhadores, sendo que na área produtiva, quase a totalidade é constituída por mulheres, que trabalham em apenas um turno, com exceção do setor de tecnologia SMT e de injeção. Esses dois setores produtivos trabalham vinte e quatro horas por dia.

Contextualizando melhor esses dois setores produtivos, pode-se dizer que o setor de tecnologia SMT possui máquinas de inserção de componentes maiores (radial e axial), onde cada máquina de tecnologia SMT substitui vinte trabalhadores; existem também as máquinas de inserção de componentes pequenos, onde cada máquina representa a substituição de 60 trabalhadores. Nesse setor de tecnologia SMT, as quatro máquinas são operadas por três trabalhadores, em forma de rodízio: a grande produção necessita de uma quantidade expressiva de peças injetadas, que é o segundo setor produtivo onde se trabalha vinte e quatro horas por dia, para a

linha de montagem final. As máquinas de tecnologia SMT e inserção automática de componentes maiores são caras, e por isso, existem na empresa também as linhas normais de produção. Outro fator que implica diretamente em se manter linhas de produção manual, é que nem todos os componentes estão disponíveis no mercado em tecnologia SMT.

Abaixo, no quadro 5, evidencia-se a evolução, atingida nos anos noventa pela empresa, período este de profundos investimentos e reestruturações internas, principalmente na área produtiva.

QUADRO 5 - Evolução da empresa em estudo

Período	Número de trabalhadores	Faturamento (R\$)	Investimento em Ativo Fixo (R\$)	Gasto em Pesquisa e Desenvolvimento (R\$)
Final de 1993	193	não informado	Não informado	não informado
Final de 1994	264	não informado	Não informado	não informado
Final de 1995	286	32.887.073	492.030	561.379
Final de 1996	338	39.702.622	641.354	927.458
Final de 1997	531	54.446.063	3.012.363	1.131.913
Final de 1998	566	68.728.425	6.158.616	1.328.965
Final de 1999	713	99.416.154	5.018.000	1.559.682
Final de 2000	880 ²	148.715.984	8.726.000	2.242.211
Final de 2001	1041	162.385.656	Não informado	não informado

Fonte: Departamento de controladoria e de recursos humanos da empresa

O setor produtivo da empresa trabalha com sistemas de produção, como: kanban, células de produção e controle estatístico de processos, sistemas esses que são característicos de empresas onde a reestruturação produtiva do trabalho se evidencia. Existe atualmente um projeto piloto, iniciado em julho de 2000, chamado *Projeto Autonomia*. Este projeto está sendo desenvolvido no setor de montagem final, isto é: nas células de trabalho. Ele tem como atributo funcionar como se fora uma empresa. Os pressupostos básicos desse projeto são os seguintes, conforme consta no projeto descritivo institucional:

MOTIVAR. Atividades repetitivas tornam o trabalho monótono. É preciso permear estas atividades com outras ações que envolvam decisões, troca de informações, busca constante de soluções criativas;

² No ano de 2000 o setor comercial foi reestruturado e representantes comerciais que eram empresas independentes, passaram a ser trabalhadores da empresa, o que impactou no quadro de trabalhadores.

CONSCIENTIZAR as colaboradoras que trabalham nas linhas de montagem de que são **sócias** de fato da empresa, na medida em que participam dos lucros. E como sócias, podem interferir de forma mais direta para a melhoria dos resultados financeiros da empresa;

OTIMIZAR o tempo das supervisoras. Se as colaboradoras se encarregarem de tarefas como as que serão propostas nesse projeto, sobrarão mais tempo para atividades essenciais como planejamento, acompanhamentos de projetos piloto, análise e teste de sugestões de melhoria propostas pelas colaboradoras, etc;

Através da melhoria contínua, aumentar a **PRODUTIVIDADE** de maneira sólida, sem que haja um conflito entre produção e supervisão;

Envolver as colaboradoras na busca pela **QUALIDADE**, usando a criatividade e o conhecimento de quem trabalha diretamente com o produto e que, portanto, é quem mais pode contribuir.

Cada trabalhador dessa célula de trabalho, que funciona como já se disse, como se fosse uma empresa, teria uma tarefa específica, conforme relacionado abaixo:

Porta-voz: busca orientação com a supervisora sobre a montagem do produto e repassa para as demais;

RH: soluciona demanda de treinamento da célula, sendo um facilitador entre montagem-supervisão e recursos humanos;

Matéria Prima: interage com as abastecedoras, para garantir os padrões, abrange fornecedores internos e externos;

Qualidade: acompanha a qualidade na célula, representa o cliente, se questionando sobre a qualidade final do produto;

Organização: avalia o ambiente de trabalho, propondo melhorias, seja de layout, equipamento, bancadas e outros.

Processo: analisa o processo para identificar “gargalos”;

Custos: propõe medidas para a redução de desperdícios.

A empresa A entendia que, para a concretização do *Projeto Autonomia*, seriam necessários instrumentos que servissem como suporte para os trabalhadores, uma vez que, na sua grande maioria, eles possuem o segundo grau completo e, portanto, executariam não somente serviços de agilidade manual, mas

também de raciocínio lógico. Foram ressaltados os seguintes instrumentos de suporte, conforme descrito no projeto:

Suporte das supervisoras e líderes, diariamente, dando direções, informações e motivação;

Suporte da equipe de engenheiros para realização de estudos sugeridos, e na implementação de mudanças na produção;

Suporte da assistência técnica, repassando os problemas de campo, podendo ser transformados em oportunidades de melhoria;

Suporte do setor de recursos humanos, para executar e desenvolver programas de treinamento;

Suporte de treinamentos, como treinamento de custos no SENAI, cursos de estudo de trabalho, cronometragem, layout de montagem, sistemas de qualidade 5S, ergonomia, gestão de recursos humanos, jogos de empresas, relações de trabalho.

A empresa A fez a primeira avaliação para depurar os resultados do projeto em agosto de 2001, e como principais pontos foram obtidos os seguintes:

- redução do material em processo;
- melhoria no balanceamento da célula de um produto específico;
- forração das bandejas de produto específico para prevenir arranhões;
- mapeamento dos custos de desperdícios nas células;
- levantamento da necessidade de treinamento para teste de produto específico;
- criação da função “Auxiliar de qualidade” na linha de produção.

A empresa A possui um organograma aprovado e que disciplina os setores bem como suas subordinações. A figura 1, a seguir, demonstra a estrutura da empresa em estudo, onde é possível visualizar as duas unidades de negócios (UN), criadas para atender a uma necessidade que surgiu com o crescimento e a implementação de novas tecnologias. Também no organograma estão definidas as áreas a serem abrangidas pelo estudo de caso, marcadas pelas linhas pontilhadas; nestas áreas concentra-se a produção da empresa, representando as duas unidades de negócios.

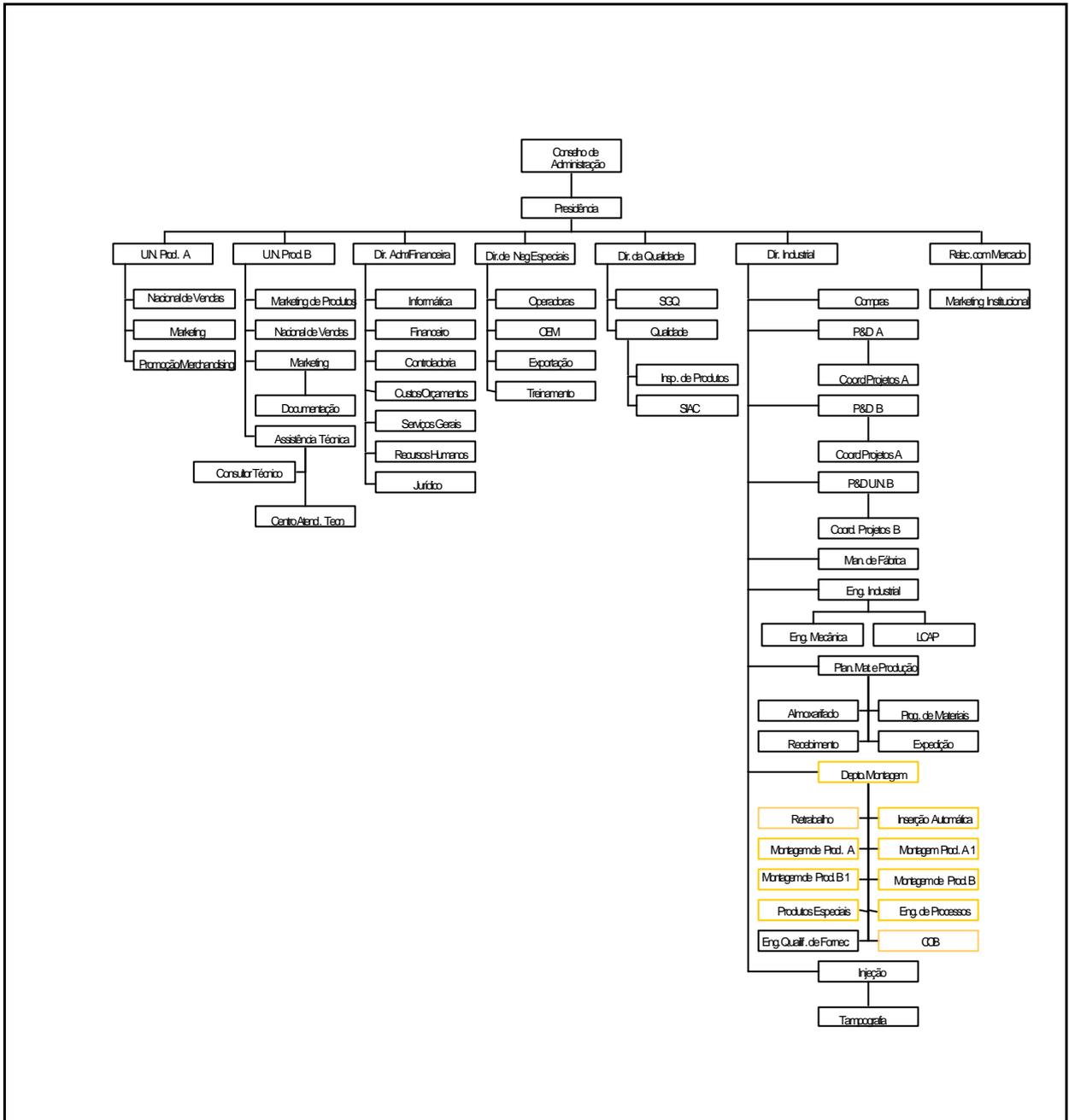


FIGURA 1: Organograma da empresa

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

6.1 MÉTODO

Essa pesquisa utilizou o método de estudo de caso. Segundo YIN (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que visa a examinar fenômenos contemporâneos dentro do contexto em que estão inseridos.

Nesse estudo de caso, trabalhou-se com dados de origem qualitativa; caracteriza-se portanto, como um estudo de caso exploratório-descritivo, onde se trabalhou com evidências qualitativas para que se obtivesse uma descrição detalhada e minuciosa das situações que surgissem ROESCH (1999).

6.2 CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA PRODUTIVA EM ESTUDO

Na Figura 2, a seguir, é apresentado o fluxograma do processo produtivo da empresa estudada. Existem duas áreas delimitadas por tracejados na cor preta; estas duas áreas estão identificadas pelas letras A e B, que correspondem, no organograma da empresa A, às Unidades de Negócios (UN), para o *produto A* e *B* respectivamente. Embora o *produto A* responda por três produtos, o fluxograma não se repetiu por três vezes, já que é igual para os três, pois o que muda individualmente são as capacidades, os modelos e os tamanhos; todos os três têm o mesmo processo de montagem final.

Particularmente ao *produto B*, após a montagem final é feita a desmontagem do produto, pois este é vendido em partes separadas, sendo a parte de injeção uma embalagem e a parte de placas outra embalagem.

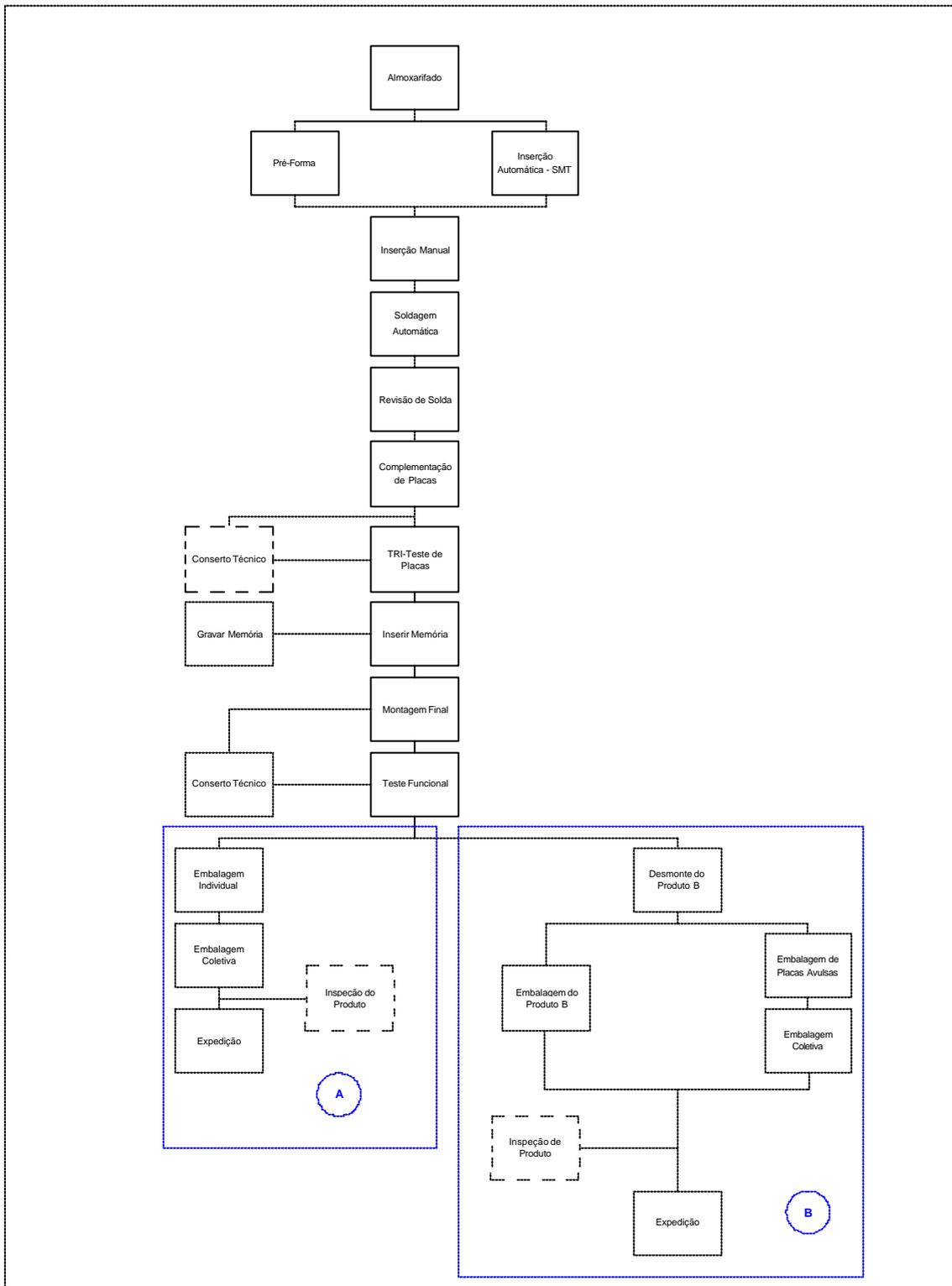


FIGURA 2: Fluxograma do processo produtivo

6.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos dessa pesquisa foram cinco gestores da área produtiva da empresa bem como treze trabalhadores da empresa, ligados à área produtiva, pertencentes ao fluxograma ilustrado na figura 2.

Foram entrevistados: um gerente geral de produção, quatro supervisores de processos industriais e treze trabalhadores que operam e atuam na área produtiva. Dentre os treze trabalhadores incluíram-se os líderes de cada setor industrial pertencente ao escopo do estudo. No quadro 6 apresenta-se a caracterização dos trabalhadores entrevistados.

QUADRO 6 - Sujeitos da Pesquisa

Sujeito	Idade	Sexo	Escolaridade	Tempo de Serviço Na empresa	Sector Produtivo
1. Ger. Produção	30	M	Superior	4 anos	Gerente Produção
2. Supervisor	43	F	Superior Incompleto	19 anos	Montagem Centrais
3. Supervisor	50	M	Primeiro Grau	17 anos	Manutenção
4. Supervisor	31	F	Superior	3 anos	Engenharia Processo
5. Supervisor	42	F	Superior Incompleto	14 anos	Montagem telefones
6. Trabalhador	35	F	Segundo Grau	5 anos	Produtos Especiais
7. Trabalhador	29	F	Segundo Grau	11 anos	Montagem Centrais
8. Trabalhador	29	M	Segundo Grau	3 anos	Maq. Inserção SMD
9. Trabalhador	23	F	Segundo Grau	2 anos	Montadora SMD
10. Trabalhador	35	M	Tecnólogo	2 anos	Processos Industriais
11. Trabalhador	35	F	Segundo Grau	7 anos	Montagem telefones
12. Trabalhador	33	F	Primeiro Grau	11 anos	Montagem Centrais
13. Trabalhador	33	F	Segundo Grau	3 anos	Montagem Placas
14. Trabalhador	27	F	Superior Incompleto	6 anos	Produtos Especiais
15. Trabalhador	36	F	Primeiro Grau	11 anos	Montagem Telefones
16. Trabalhador	30	F	Segundo Grau	6 anos	Montagem Placas
17. Trabalhador	38	F	Segundo Grau	4 anos	Montagem Placas
18. Trabalhador	58	M	Segundo Grau	25 anos	Manutenção

Fonte: Setor de Recursos Humanos da empresa A

6.4 COLETA DOS DADOS

6.4.1 Entrevistas semi-estruturadas

A coleta de dados foi feita através de entrevistas individuais semi-estruturadas. Seguiu-se um roteiro de entrevista (Anexo A) baseado na observação do processo produtivo da empresa, no estudo do setor em que se encontra a empresa e na literatura de suporte, focalizando a situação problema da pesquisa.

As entrevistas foram conduzidas de acordo com a programação da gerência de produção da empresa, visando a não proporcionar incômodos no processo produtivo. A princípio as entrevistas foram marcadas para o intervalo do almoço e para o final do expediente. Em casos específicos, a empresa liberou trabalhadores no horário de expediente de trabalho, em virtude de a produção estar, no momento da coleta dos dados, numa época do mês mais aliviada quanto às metas de produção.

Cada entrevista teve duração aproximada de trinta minutos; e todas foram gravadas, sendo posteriormente transcritas. As entrevistas foram conduzidas nas mesas da supervisão, na linha de produção. Primeiramente, foi entrevistado o gerente de produção, depois os supervisores de cada setor produtivo, e os trabalhadores em geral de cada setor.

A entrevista com o gerente de produção, bem como com os supervisores de cada setor teve um tempo de duração maior que os trinta minutos das entrevistas dos trabalhadores em geral. Na média, estas entrevistas duraram por volta de sessenta a noventa minutos. Esse espaço de entrevistas com os gestores foi preenchido com, além das conversas, visitas pelo setor, a fim de entender os processos e os meios de trabalho. Para a seleção dos entrevistados, foi considerado o tempo de casa e função, bem como a variabilidade da função na empresa.

Buscou-se, então, entrevistar trabalhadores “antigos” e “novos” na empresa. Dentre esses, foi entrevistado um trabalhador que está desde a fundação da empresa. Esse trabalhador passou por todos os setores produtivos da empresa, bem como pelas crises financeiras e por todas as mudanças de tecnologias e formas de trabalho. Seu depoimento foi importante, pois trouxe importantes dados do passado da empresa, dados que serviram para a análise comparativa entre o antes e o depois da reestruturação produtiva do trabalho.

6.4.2 Fontes Documentais

Foram obtidos dados secundários junto à empresa através de revistas, impressos diversos, dados da internet, e de toda a documentação inerente ao processo que fora relevante.

6.4.3 Fontes Iconográficas

Fontes iconográficas foram outro recurso utilizado como coleta de dados. Elas permitiram a comparação e a verificação das mudanças em nível estrutural e tecnológico no transcorrer do tempo, permitindo também, através da visualização, uma maior compreensão do incremento do processo de reestruturação produtiva do trabalho na empresa. A própria empresa digitalizou as fotos para que estas fossem utilizadas nas análises: uma forma de garantir a boa guarda do material histórico da empresa. Diferentemente foram as fotografias atuais: obteve-se total liberdade para tirá-las.

6.5 ANÁLISE DO CONTEÚDO

Os dados obtidos com as transcrições das entrevistas e com as fontes documentais e iconográficas disponibilizadas pela empresa, foram analisados de forma qualitativa. Procedeu-se a sistematização e categorização dos dados de acordo com os objetivos propostos, permitindo, inclusive, analisar a cronologia do processo de reestruturação produtiva do trabalho na empresa A.

Privilegiou-se a análise, no sentido de verificar como os gestores e os trabalhadores, em geral, perceberam a reestruturação produtiva do trabalho, bem como identificaram as novas formas de gestão de pessoas, decorrentes da reestruturação produtiva do trabalho. As análises produzidas sobre os materiais fornecidos e sobre o material das entrevistas buscaram, na literatura de apoio, de forma criteriosa e lógica, os fundamentos para responder ao problema dessa dissertação.

7 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A apresentação e discussão dos resultados priorizará dois eixos de análise. Estes dois eixos são: A reestruturação produtiva do trabalho sob a perspectiva dos gestores e dos trabalhadores em geral; e os modos de gestão de pessoas, desde antes e depois da reestruturação produtiva do trabalho na empresa A.

7.1 PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES EM GERAL A RESPEITO DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA EM SEU CONTEXTO DE TRABALHO

7.1.1 Considerando a participação: sugestões de melhoria na organização do trabalho

A participação dos trabalhadores em geral nos processos, com sugestões de melhoria, está, cada vez mais, fazendo parte de seu dia-a-dia. Eles são convidados e estimulados a externar suas idéias e suas observações durante a execução do trabalho diário, e tomam isso como uma oportunidade, mesmo que pelas formalidades que compõe os novos modos de gestão de pessoas. O modo como os trabalhadores percebem o chamado à participação pode ser retratado através de um de seus depoimentos:

“(...) eles dão liberdade para tu expor tuas idéias, tens alguma coisa para falar, podes falar, tanto é que até o gerente de produção dá essa liberdade de os colaboradores chegarem até ele, ele dá retorno de nossos pedidos” (Trabalhadora, Montagem de Placas).

Esse apreço à oportunidade de poder participar e/ou sugerir durante o processo, permeou muitos depoimentos colhidos durante o levantamento de dados e pôde ser corroborado na própria disposição dos *layouts*. A figura 3, a seguir mostra parte do setor de montagem final; à esquerda existe uma mesa que é ocupada pela

supervisora do setor. Desta forma a supervisão está imersa no seu setor, evidenciando uma postura de disponibilidade, tanto para atender às solicitações das líderes ou dos demais trabalhadores da produção, quanto para controlar a execução do trabalho. Do *layout* desse setor, observa-se que não há divisórias a definirem claramente o lugar que ocupa a supervisão em relação aos demais trabalhadores, no entanto é somente no espaço reservado à supervisão que se fazem notar elementos definidores de status como um vaso de flores em cima da mesa e uma folhagem disposta proximamente à mesa.



FIGURA 3: Montagem de produtos finais

Quando os trabalhadores discutem e sugerem melhorias ou novas formas de organização do trabalho, eles acabam se apropriando de relações sociais do trabalho, até então específicas dos gestores, dividindo compromissos, fazendo surgir uma ilusória igualdade entre as partes. Na verdade, estão, também, legitimando os mecanismos psicossociais utilizados pela empresa para garantir a produção eficiente, como apontam GUARESCHI e GRISCI (1993). Essa relação mais estreita gera um clima de motivação entre os trabalhadores, uma vez que acreditam que são capazes de interferir nas decisões do capital como ilustra esse depoimento:

“Nós podemos falar e mostrar mudanças no trabalho e a gente faz, nem sempre somos atendidos, daí eles explicam porque não mudaram. Sempre que tem algo, a gente conversa e daí fala com eles, daí eles se reúnem e discutem. Mas nós falamos; a gente sabe como é o trabalho aqui na produção” (Trabalhadora, Montagem de Placas).

O depoimento a seguir demonstra com mais vigor essa relação que se caracteriza como de “toma lá, dá cá” praticada no cotidiano do trabalho:

“Eu não posso me queixar de não ser atendida; nunca fui ignorada. Eu penso assim: cada melhoria que há na empresa, a produção deve aumentar; os dois lados devem caminhar juntos. Devemos nos esforçar para trazer melhorias” (Trabalhadora, Produtos Especiais).

Os dois depoimentos apontam para uma apropriação que o capital faz do trabalho, além de evidenciar o que o trabalhador espera conseguir desse relacionamento: reconhecimento, satisfação pessoal por ser notado e valorização/igualdade pelo fato de o trabalhador se sentir mais empresa, mais útil, mais importante, atenuando a realidade: “quem paga e quem é pago”.

O capital se serve dessa leitura que o trabalhador faz dos fatos e pratica mais-valia ao explorá-la. Para tanto, se utiliza de formas adulatórias que, na leitura do trabalho, representam reconhecimento e satisfação para garantir a produtividade. Isso se faz notar através de estratégias como: destaque da semana, gráfico de produção, liberdade para criticar e sugerir, conversação entre capital e trabalho nos níveis mais baixos, pequenas recompensas, como almoçar com a diretoria, etc. Dessa estrutura adulatória resulta a competitividade produtiva e prazerosa, representada pelo trabalhador que convida outros para produzirem mais, pois se sente distinguido; representada pelo trabalhador que fiscaliza o outro para garantir a produção, por se sentir parte da empresa; representada pelo trabalhador feliz, pois cria um clima favorável ao aumento da produção.

Como se pode notar, o trabalhador executa e fiscaliza os mecanismos psicossociais de que o capital se utiliza para garantir seu bem maior que é o trabalho. E o faz com o sorriso no rosto, pois se sente distinguido, valorizado, integrado.

A figura 4 a seguir, mostra o quadro de premiação (canto superior direito), que é uma das estratégias utilizadas visando maximizar a produtividade.



FIGURA 4: Quadro de premiação dos trabalhadores

O trabalhador que tiver seu nome destacado nesse mural deverá trabalhará mais feliz, e ser mais participativo. Não se pode negar, entretanto, que se trata de um trabalhador mais assimilado pelos mecanismos que a empresa utiliza para garantir uma produção com qualidade. Como exemplo de tais mecanismos pode-se citar a educação continuada e o treinamento, conforme mostra o item a seguir.

7.1.2 Considerando a qualificação: educação continuada e treinamento

Um fator percebido como importante pelos trabalhadores, além da contínua sugestão de melhorias e possibilidade de conversa ágil entre as hierarquias, foi a educação continuada. Ela passou a ser uma necessidade na cadeia hierárquica da empresa, num momento em que essa empresa indica que vive um crescimento anual de 30% a 40%. Nesse contexto de desenvolvimento em termos de estrutura, de recursos, de produtos e de mercados, a experiência vivida pelos trabalhadores converte-se num indicador das alterações implementadas na produção, como novos *layouts*, novos procedimentos de trabalho, novas incorporações tecnológicas. Para a gerência, essa experiência foi e é fundamental, tendo em vista a velocidade de crescimento anual da empresa.

Sobre a educação continuada, assim se manifestou um operador de máquinas de alta tecnologia do setor de *Surface Mount Technology* (SMT):

“Eu sinto a necessidade de me aperfeiçoar, e estou procurando; vou fazer um curso de telecomunicações e sistema de rede para não ficar num processo mecânico, tipo eu monto aquilo porque me mandaram montar, eu queria ter a noção do que estou fazendo; entender...” (Trabalhador, SMT).

A declaração do trabalhador deixa entrever uma certa angústia. Quando ele comenta que deseja fazer um curso para entender o que ele está fazendo, não é só porque quer fazer o curso já que assim foi determinado, mas também porque quer entender toda a dinâmica do processo; ele está percebendo a repetitividade das operações e se angustia por não tomar consciência do *porquê* e do *como* elas acontecem. Ele percebe que não está participando do planejamento deste processo e, sim, apenas da sua execução, característica dominante do modo taylorista de gestão.

É visível, também, noutro depoimento de uma trabalhadora, a sua angústia, agora não pelo não entendimento do *porquê* da execução de determinado serviço, mas pela dúvida em relação à sua capacidade de aprendizagem nos cursos oferecidos. Nesse momento, ela corroborou a afirmação de ZIBAS (1997) a respeito da importância dos conhecimentos de português e de matemática como bases para novos conhecimentos dentro do processo produtivo. Conforme refere essa trabalhadora:

“Os cursos que eles oferecem aqui são específicos na área da produção, uns três que a produção pode fazer; já são uns cursos mais difíceis, é muito cálculo. Eu não dou para esses cursos que eles oferecem” (Trabalhadora, Montagem de Produtos Finais).

Ela percebe a necessidade de estudar, conforme comenta em outro trecho de seu depoimento, porém acredita não estar apta para tais cursos específicos na área produtiva, área em que ela trabalha. E mais: percebe que ficará marcando passo no cargo que ocupa atualmente ou, talvez, até perca o próprio emprego para alguém que se disponha a participar de cursos de capacitação profissional; ela sabe que essa realidade responde pela dinâmica da empresa.

Na área produtiva da empresa A, existem vários trabalhadores que freqüentam o ensino superior. Nota-se claramente que o motivador da participação

nesses cursos é a necessidade objetiva de manter a estabilidade no emprego, bem como a possibilidade de subir na hierarquia de cargos e de salários dentro do setor produtivo ou, até mesmo, no setor administrativo. Isso ficou retratado no depoimento de uma trabalhadora quando afirmou:

“(...) a oportunidade é um funil, entra um entre quinhentos, mas, como diz o outro, não se pode desistir, tem que sempre ir à luta; não é porque tu rodou aqui que deves desistir; sempre tem que fazer; eu fiz uns quinze e não desisti” (Trabalhadora, Montagem de Placas).

Do seu depoimento, fica claro, também, o fato de a capacitação profissional representar duplo fator de emulação: primeiro, de progresso funcional, ou seja, não desistir nunca de um curso, pois só ele vai garantir o emprego ou as promoções tão almejadas; segundo, de reconhecimento pelo serviço prestado, pois confundem a necessidade de educação continuada com gratificação salarial.

Esse apelo ao brio do profissional, constante nos depoimentos dos trabalhadores, contudo, pode representar duas faces para a mesma medalha: de um lado, esse apelo pode garantir um patrimônio para a empresa, pois assegurará profissionais atualizados, interessados e comprometidos; de outro lado, pode representar a desmotivação do trabalhador e a idéia de autfracasso diante da fragilidade dele frente ao desafio. Esse lado da medalha, contudo, atenua-se diante de realidades vividas na empresa, como essa que passa a ser relatada por outra trabalhadora:

“Tenho possibilidade de estudar hoje, fazer universidade; temos chance de ir para áreas administrativas. Tem um menino que quando entrou aqui, carregava caixas vazias, hoje ele está no financeiro e faz faculdade” (Trabalhadora, Montagem de Produtos Especiais).

É uma realidade o fato de a reestruturação produtiva de o trabalho estar associada a formas sempre mais flexíveis de trabalho na linha de produção, passando a exigir novas formas de cobrança. Por conta dessa realidade, o trabalhador pode ter que operar várias máquinas, realizar vários tipos de tarefas, acumulando sempre mais responsabilidades. E é aí que entra a educação continuada: ela é uma necessidade competitiva da empresa. MELLO (1999) defende que a conscientização e o treinamento dos trabalhadores são fatores relevantes, enquanto facilitadores, para a implementação de novas tecnologias. Outros dois

fatores são: uma nova visão empresarial das organizações, com quebra da onipotência gerencial, e a competitividade do mercado, responsável por uma certa instabilidade organizacional, o que leva a constantes mudanças.

SALERNO (1994) também afirma que a falta de qualificação profissional acarreta um desperdício nos investimentos, devido à má utilização ou subutilização da tecnologia instalada e devido à incapacidade de o trabalhador se adequar às modernas técnicas de gestão.

DAVEL e VERGARA (2001), ensinam que o potencial humano das empresas deve ser capaz/qualificado, flexível, polivalente; ter raciocínio lógico, capacidade de adaptação e saber trabalhar em equipe, porque dele se esperam habilidades como: mudar, controlar, instigar e ativar. E a educação continuada é garantia de um profissional com esse desempenho.

Já WOOD JUNIOR (2000) aponta como Tendência Administrativa de Recursos Humanos, o aprendizado contínuo, a flexibilidade profissional, a multiespecialização. A educação continuada, segundo a ótica desses autores, é o grande agilizador, o grande facilitador, o que garante a reestruturação produtiva do trabalho numa empresa. Entender a educação continuada como recompensa, como um mimo da diretoria, significa não estar vislumbrando o que efetivamente está sendo esperado de um trabalhador no contexto das relações sociais de trabalho. Poderia, sim, ser motivo de novas reivindicações, fato, aliás, que já começou a ser vislumbrado pelos trabalhadores da empresa. Nesse sentido, tem-se o seguinte depoimento:

“Eu estou feliz aqui, só quero que minha função seja reconhecida. Há um ano atrás foi feito um inventário, e deu um furo grande; não tinha minha função. Houve mais de um milhão de furo. A partir de minha função teve cem mil de furo. E nada foi falado. A gente brinca assim, pois quando deu o furo grande eles chamaram a gente e pediram o que aconteceu, agora quando ficou em dez por cento do que era, eles não agradecem; isso a gente sentiu” (Trabalhadora, Montagem de Produtos Finais).

Essa trabalhadora tem consciência de quanto a sua competência profissional representou em termos de ganho para a empresa. Teve uma reação tímida, mas mesmo já tendo passado algum tempo do episódio, verbalizou sua insatisfação com o ocorrido. A reação tímida dessa trabalhadora também pode estar relacionada com a questão do desemprego que se tratará no item a seguir.

7.1.3 Considerando o desemprego: mecanismo de coerção nas relações sociais de trabalho

O desemprego é uma força avassaladora, é um combustível poderoso, é uma algema generosa para a empresa e, em geral, estressante para o trabalhador. A partir dos depoimentos dos trabalhadores em geral, vê-se que a figura do desemprego está por detrás de toda sorte de sentimentos de devoção por novos cursos, novos conhecimentos, novas responsabilidades. O desemprego é percebido pelos trabalhadores como a “conseqüência natural”, o “resultado sem controle”, “o risco que ronda”, o “fermento das insônias”. Isso se evidencia, em especial, em seus comentários acerca das novas tecnologias. Acompanhe-se, nesse sentido, o depoimento de uma trabalhadora:

“Nós ficamos com receio de perder o emprego, devido às máquinas, mas graças a Deus não ocorreu. (...) a empresa conscientizou a gente quando veio as máquinas automáticas, e que não era para se preocupar, pois não iríamos perder o emprego, iria aumentar o setor e os pedidos, portanto, não seríamos demitidas. E assim nos deixaram seguras, mas é entre aspas, pois a gente nunca está segura” (Trabalhadora, Montagem de Placas).

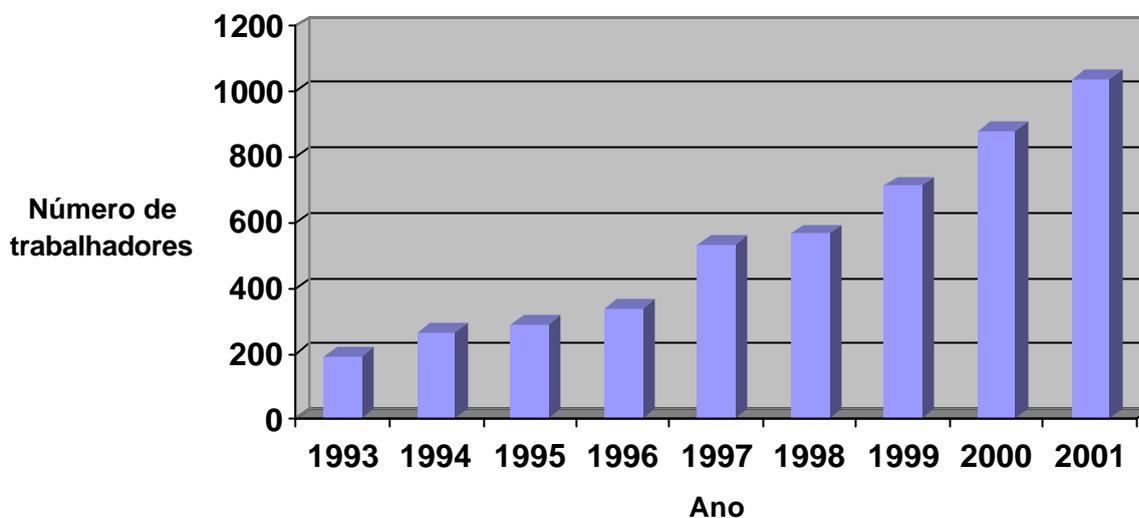
A expressão de alívio da entrevistada, isso está bem claro, só se converte numa análise de louvor à empresa, pelo fato de o crescimento experimentado em função de mercados garantidos ter exigido um crescente aumento do quadro de trabalhadores. A frase final, contudo, aponta muito mais para um processo de rendição impotente, vitoriosa nesse momento, mas de futuro duvidoso diante das realidades que diariamente se desenham.

De certa forma, os trabalhadores estão conscientes desse fato, ao observarem que, se as novas tecnologias até o momento não demitiram ninguém, em virtude de a empresa estar em crescimento, em um determinado momento a empresa vai parar de admitir e, a partir de então, as novas tecnologias podem provocar a substituição do trabalho humano. Como eles mesmos dizem, “existe um tipo de máquina que substitui vinte trabalhadores, e uma outra que substitui sessenta”. Diante dessa realidade, assim se expressa uma trabalhadora: “pois a gente sempre tem medo do desemprego, e quando temos medo nós sempre fazemos reunião para tirar essas dúvidas dos colaboradores. Emprego não está garantido.” (Trabalhadora, Montagem de Placas).

Há depoimentos que mostram que a reestruturação produtiva do trabalho, além de produzir desassossego quanto à permanência no emprego, produz, paradoxalmente, um clima de satisfação profissional, expresso sob dois aspectos: primeiro, por deixar claro que a acomodação às novas funções ou às novas formas de trabalho acontece com poucos sobressaltos e com relativa rapidez; segundo, por aceitar as mudanças como recompensa a uma competência apresentada, como exemplo a ser seguido por quem quer progredir ou como prova de união da célula. Assim uma trabalhadora se manifestou:

“(..) o que fazemos não é uma coisa difícil, é mais paciência, porque começa trabalhar com as mãos; têm outros setores que é mais máquinas; se mudar de setor, teremos dificuldades, mas é questão de um mês; não chega isso nós se habituamos, se acostuma. ... Nós trocamos bastante de função, e não têm coisas difíceis; nós gostamos de mudar, daí vem aprendendo e supera a dificuldade. ... Tem que ta de olho em tudo, ta esperta, pois sempre tem concurso interno; sabe, eles aproveitam o pessoal da produção, então o melhor pula; então tem que se acostumar a tudo, ta preparada, tem que sempre subir, não ta na mesma coisa. Até mês passado, subiu uma daqui, e dá uma disputa entre nós; mas é sadia, pois sabes que o melhor ganhará, e quando a gente vai lá e faz uma prova, a gente vem e conta para a outra o que caiu! Uma alerta a outra; é assim, entendeu? Uma coisa que deixa a gente feliz é quando sobe alguém do nosso setor, pois motiva; e nosso setor subiu três. Sai daqui, é merecedor;...; a última tinha só um ano aqui, mas ela era boa, cumpria os requisitos” (Trabalhadora, Linha de Montagem Produtos Especiais).

Como foi dito, a empresa A vem aumentando seu quadro de trabalhadores desde os anos noventa. A mudança de foco e de mercado exigiu da empresa uma capacidade de produção muitas vezes maior do que tinha no início dos anos noventa. O investimento em novas tecnologias garantiu esse crescimento, mas foi a capacidade de absorção dos novos mercados que gerou novos empregos. Isso, apesar de terem sido adquiridas máquinas modernas, capazes de absorver significativamente a mão de obra humana. O gráfico 1, abaixo, mostra essa realidade:

GRÁFICO 1: Evolução no número de trabalhadores na empresa A³

Apesar de ter havido um crescente fortalecimento no quadro de trabalhadores, a figura do desemprego, local, nacional e internacionalmente comentada, é tão forte e significativa, que constantemente são enaltecidas atitudes patronais que visam a manter o trabalhador. Na continuidade do depoimento anterior, a trabalhadora caracteriza uma situação quase que rotineira nas organizações como um todo, mas tratada de maneira singular pela empresa A.

“Tem muitas que entraram na perícia, após entrar e passar a estabilidade, mandam embora, aqui não, tá vendo? Ela voltou, passou a estabilidade e está aqui, eles não mandam embora. (...). Eles evitam por para rua. A supervisora evita, faz de tudo para não por para rua. A não ser que o trabalhador peça muito atestado, faz errado direto.”

Nesse caso relatado pela trabalhadora, aconteceu um afastamento derivado de lesão por esforço repetitivo. Houve, como ela mesma disse, a reabsorção da trabalhadora ao trabalho normal. Fica claro que a empresa procura conservar os trabalhadores nos quais investiu, a menos que, como foi dito, “peguem muito atestado ou façam muito errado”. Há, portanto, uma consciência coletiva, formada ou adquirida em conseqüência de fatos concretos, de que a demissão será sempre um ato resultante da má vontade, ou do descaso do trabalhador, assim como o sucesso profissional dentro ou fora da empresa. O depoimento a seguir retrata este aspecto:

³ Dados obtidos do setor de recursos humanos da empresa em estudo

“Se eu sou líder hoje, o meu futuro é ser uma supervisora, pode ser aqui ou lá fora; não quero montar placas o resto da vida, quero evoluir aqui. Comecei de baixo, para ser a funcionária que sou hoje. Depende só de mim” (Trabalhadora, Montagem de Produtos Finais A).

Enfatizando essa responsabilidade pela manutenção do emprego, uma outra trabalhadora comenta de forma curta e objetiva: “O primeiro passo é meu, não se deve esperar nada” (Trabalhadora, Montagem de Produtos Especiais).

A partir desses depoimentos, nota-se que os trabalhadores tomam para si a responsabilidade pelos méritos e pelos fracassos que, por vezes, decorrem do contexto no qual se encontram inseridos. E isso repercute na adoção ou não de formas de resistência diante das transformações decorrentes da reestruturação produtiva do trabalho, como se abordará no item a seguir.

7.1.4 Considerando a resistência: a resistência provocada pelas transformações decorrentes da reestruturação produtiva do trabalho

As transformações nos modos de gestão e os avanços tecnológicos vividos na empresa A geraram resistência. Resistência essa que emergiu da insegurança relacionada, principalmente, aos laços afetivos criados no setor em que o trabalhador atuava, às mudanças e ao desempenho dos gestores:

a) Os laços afetivos: A reestruturação produtiva do trabalho rompeu laços afetivos ao remanejar trabalhadores, alterar os turnos, promover funções, rever *layouts*, introduzir novas formas de se trabalhar. Os depoimentos a seguir ilustram isso:

“Eu adoro trabalhar no meu setor. Mudar de setor eu sinto muito; na hora de pensar nisso me dá um aperto, pois assim ó, quando iniciamos o setor, ele não era o que é hoje; a gente fez muito trabalho, temos muito amor por aquilo e pelas pessoas” (Trabalhadora, Montagem de Produtos Finais B).

“Eu não acho legal mudar. Eles dizem que é pra ter novas idéias, não se acomodar. Mas eu não concordo com isso. Eu não gostaria de ver minha amiga sair do setor. Eu irei receber a outra colega, lógico, mas eu preferia que ficasse a minha amiga” (Trabalhadora, Montagem de Produtos Finais B).

A resistência à reestruturação produtiva do trabalho deriva da possibilidade de rompimento dos laços de união e de cumplicidade que a nova organização do

trabalho gera. Por respeito e amor aos vínculos estabelecidos no cotidiano do trabalho, os trabalhadores unem-se nas reivindicações e mostram sua organização. Num outro momento, a mesma trabalhadora comenta que: “elas irão pedir ao diretor para não mudar, elas irão mexer seus pauzinhos, pois tem essa liberdade.”

Os três depoimentos anteriores permitem afirmar, também, que as mudanças poderiam vir a serem bem assimiladas, caso as células de trabalho não fossem quebradas. Da cabeça baixa à intimidade vivenciada numa célula de trabalho, da colega de serviço para a amiga que compartilha coragem e reivindicações, as relações sociais do trabalho viveram uma grande mudança, desde os tempos do sistema taylorista/fordista, onde o trabalhador passivo, apenas obediente e executor das ordens, não tinha ambiente ou clima para trabalhar a afetividade nas suas relações de trabalho.

Com esses três exemplos, fica claro que aconteceram mudanças nessas relações sociais, mas, também, que existem dois tipos de relações sociais entre os trabalhadores desta empresa: um afetivo, com muita cumplicidade, vivido nas células de trabalho; outro, com laços afetivos bem distanciados, em relação aos demais trabalhadores.

b) As mudanças: As mudanças podem causar resistências uma vez que geram novos desafios, novas realidades, representados por sobressaltos e apreensões, muitas vezes capazes de dificultar um propósito. Um caso ilustrativo aconteceu recentemente na empresa A: até pouco tempo, as trabalhadoras trabalhavam sentadas, porém um estudo de movimentos provou que, se as trabalhadoras da montagem atuassem em pé, aumentariam a produtividade e diminuiria o risco de lesões por esforço repetitivo. Como resultado do estudo, foram feitas as mudanças consideradas pertinentes e, realmente, a produção registrou aumentos sensíveis, já que, se eram montadas oitenta peças, passaram a ser montadas cento e dez peças. Os objetivos da empresa foram alcançados, mas surgiu resistência por terem de trabalhar em pé. O depoimento a seguir retrata bem essa situação:

“A gente trabalhava sentada, na linha; aí eles mudaram para ficar em pé, pois a produção iria aumentar; aí todos falaram que ninguém queria. Pô, ficar oito horas por dia em pé! Aí foi um desafio para a gente, foi uma coisa ruim, mas assim ó, tu vai te acostumando; daí aquela coisa, tu precisa trabalhar, ter emprego, daí vai e te acostuma com essas mudanças “ (Trabalhadora, Montagem de Produtos Finais B).

A resistência a mudanças encontra-se limitada a queixas que não se tornam ações concretas de oposição diante de um contexto sócio-econômico que se mostra desfavorável ao trabalhador.

A produtividade falou mais forte. De certa forma, é chocante ver como os trabalhadores assimilam essa situação, quando eles dizem: “tu vai se acostumando”, ‘tu precisa trabalhar, ter emprego”!

GUARESCHI e GRISCI (1993) explicam bem o tipo de relação social de trabalho que se produz nesse momento: existe uma relação de coerção provocada pela prova material de que o gestor estava certo, uma vez que a produção aumentou. Seguramente essa relação se estabelece depois da competição, quiçá do conflito, com os trabalhadores superando o desafio, às vezes superando-se a si próprios, para provar que conseguem alcançar uma meta. Alie-se a esses dois fatores um fantasma sempre permanente, constantemente trabalhado pelo capital, vivenciado pelos trabalhadores e reforçado pela mídia: o desemprego. Talvez seja nesse tipo de relação social que o capital se supera na habilidade de garantir seu bem maior: a eficiência produtiva.

Observa-se, no depoimento a seguir, como o capital torna-se conciliador, negociador, ao ceder em termos de proposta inicial: surgem duas cadeiras, ficam prestigiadas duas pessoas e estas garantindo um ambiente de satisfação, como se os trabalhadores, de certa forma, tivessem obtido alguma conquista, já que:

“Daí tem os 5S's, as melhorias, essas coisas; aí a gente tem seis pessoas e tem duas cadeiras; no teste, isso foi uma melhoria da minha célula: então quem testa fica sentada e após volta a ficar de pé” (Trabalhadora, Montagem de Produtos Finais A).

A figura 5, a seguir, mostra uma célula de trabalho operacionalizando suas atividades em pé, com alternância de pessoas trabalhando sentadas, uma conquista da célula de trabalho, conforme depoimento anterior.



FIGURA 5: Célula de trabalho da montagem final

Mudar, contudo, nem sempre é um processo associado a dissabor. Muitas vezes é bem recebido pelos trabalhadores. Está associado à aprendizagem, à quebra de rotina, a chances de progressão funcional. Não fossem os sobressaltos provocados pelos novos desafios, ou o aspecto afetivo, traço humanizador na atividade repetitiva das células, traço este, que é altamente valorizado pelas trabalhadoras, a mudança seria percebida de modo diferenciado. Três depoimentos sintetizam o pensamento coletivo:

“O bom aqui é que está trocando; um pessoal do outro setor vem aqui, fica dois meses, depois volta; então tu aprendes, troca de setor. Para não ficar a coisa repetitiva, a empresa faz isso; é bom, e o pessoal novo gosta, tá mais aberto a isso e, no recrutamento interno, eles pedem que conhecimentos tens em outros setores; daí é bom trocar às vezes “ (Trabalhadora, Montagem de Placas).

“Nós fazemos revezamento aqui, e o dia passa rápido. Eu não acho que seja uma rotina, pois tem sempre uma mudança na produtividade da máquina. Eu já trabalhei no comércio, em hotéis; trabalhei com onze mulheres, cada uma brigava por um pedaço, então eu aprendi a ter jogo de cintura. Aqui a máquina tu corrige, e ela não abre a boca, né?...já trabalhei em outras coisas, poderia ter feito cursos naquelas áreas“ (Trabalhador, SMT).

“A gente muda a função às vezes; isso é bom e devemos aceitar o rodízio. As meninas da minha célula não gostam de soldar e eu gosto; e eu tenho problema no braço, daí eu fico lá onde me prejudica menos. Tem gente que não gosta de fazer rodízio, daí eu digo que é por bem, que eu faria também, porque tu aprende; quer dizer: isso aqui dois toque tu aprende, mas é pra ti, pro teu bem. O serviço é simples, mas é cansativo; então é bom mudar, porque eu sei que se for pra lá eu vou aprender” (Trabalhadora, Montagem de Produtos Finais A).

Existem trabalhadores, também, que encaram essas transformações como verdadeiros desafios, desafios para crescer, desafios para vencer. Dois depoimentos caracterizam bem essas duas realidades.

Realidade um: atitude que pode assim ser interpretada, eu estou interessado nisso também:

“Eu não teria medo de uma máquina nova e, sim, curiosidade em fazer as coisas; já sou pré-candidato a mexer com elas” (Trabalhador, SMT).

Realidade dois: atitude que pode assim ser interpretada, eu sou positivo diante dos fatos:

“Daí, tem outro dia que fui emprestada, e as moças falaram que fui jogada no vento; daí eu disse não, pelo contrário, eu acho que fui escolhida; eu não fui excluída do setor e sim escolhida” (Trabalhadora, Montagem de Produtos Especiais),

c) o desempenho dos gestores. Na empresa A, a atividade dos gestores, às vezes, promove resistência entre os trabalhadores pela falta de empatia ou de identidade com os valores que vinham sendo cultivados dentro das células. Muitos gestores cobram com “muita frieza profissional”, e essa frieza não é bem recebida. Veja-se esse depoimento:

“A atual supervisora tem personalidade diferente; a antiga é muito humana, a de agora pensa mais no profissional só. A....., era assim, ó: ela ouvia; se tivesse uma idéia, ela aceitava. A, ela não aceita tanto; é mais o que ela diz..” (Trabalhadora, Montagem de Produtos Finais A).

Os trabalhadores valorizam os gestores negociadores, os gestores que garantem o desempenho do trabalhador através de ações prestigiadas em seu entorno cultural. Na verdade, observa-se que a empresa, através de seus gestores oscila um pouco quanto ao emprego de mecanismos psicossociais: ora utiliza

mecanismos coercitivos, ora, o que é mais freqüente, mecanismos de consenso, hegemônicos.

A seguir, tratar-se-á das mudanças concretas no ambiente de trabalho.

7.1.5 Considerando o ambiente de trabalho: as mudanças no ambiente de trabalho e seus efeitos

A reorganização do modo de trabalhar e a nova logística interna para atender às necessidades da produção passaram a exigir um cuidado especial com a organização e limpeza do ambiente de trabalho. Essa preocupação foi detectada entre os trabalhadores, e sobre como essa reorganização aconteceu, sobre seus efeitos, também os mais antigos se manifestaram, comentando que, no início do processo de reestruturação produtiva do trabalho, existia um ambiente muito sujo e inadequado ao trabalho, mas que hoje as coisas estão muito diferentes: a organização e a limpeza passaram a ser marca registrada do ambiente de trabalho.

A figura 6 retrata esse ambiente limpo e organizado tão elogiado pelos trabalhadores.



FIGURA 6: Organização e limpeza do ambiente de trabalho hoje

Faz parte desse ambiente, considerado bom pelos trabalhadores, a climatização. Conforme eles, é melhor trabalhar o dia inteiro sob um ambiente com temperatura agradável, já que no passado eles suavam o dia todo. Segundo eles, um novo cenário marca a área produtiva. Embora os trabalhadores comentem que a climatização eliminou o desprazer de trabalhar suado, e enfatizem seus benefícios em função, principalmente, desse bem estar, é bom lembrar que as novas tecnologias, principalmente nas baseadas na micro-eletrônica, exigem temperaturas mais estáveis e mais baixas.

Uma frase que resume a percepção do trabalhador sobre a nova realidade em termos de ambiente de produção, foi extraída do seguinte depoimento: “Hoje temos qualidade, limpeza. Qualidade em tudo. Fazemos o melhor ao fazer um produto” (Trabalhadora, Montagem de Produtos Finais B).

Um novo cenário para novas realidades: qualidade no ambiente de trabalho e qualidade nos produtos produzidos. Esse fato pode ser observado na figura 7.



FIGURA 7: Ambiente de trabalho de qualidade para trabalhadores e produtos

O ambiente de trabalho, contudo, não foi comentado somente em função de aspectos relacionados a novos *layouts* e a higienização rigorosa (incluindo a climatização) do ambiente de trabalho. Ele foi percebido, também, sob o aspecto da

satisfação, isto é: o grau de satisfação que existe no setor, bem como sobre as razões que promovem essa satisfação, como se verá no item a seguir.

7.1.6 Considerando a satisfação: a satisfação decorrente da reestruturação produtiva do trabalho

Com o intuito, de garantir a satisfação do trabalhador, a competitividade dos produtos e as relações sociais de trabalho, a empresa A investiu em novos *layouts* e tentou rever a política que se utilizava de mecanismos de vigilância e de coerção em favor de mecanismos de consenso, que utilizam, como estratégia, o diálogo, o bem estar do trabalhador, a democracia, a participação, etc. Apostou em um trabalhador produzindo com satisfação, conforme será analisado a seguir.

7.1.6.1 A satisfação decorrente dos benefícios concedidos aos trabalhadores, como forma de salário

Para muitos trabalhadores, benefícios como participação em lucros, transporte para o emprego, empréstimos, plano de saúde, auxílio estudo e outros, são formas de melhorar o salário e, portanto, representam um esforço positivo da empresa no sentido de retribuir a produção. Dois depoimentos ilustram esse aspecto:

“No início o benefício era só o salário, hoje não, tem de tudo. Participação nos lucros, ônibus, convênios, plano de saúde, nunca atrasa o pagamento, empréstimo a funcionários” (Trabalhadora, Montagem Produtos Finais B).

“A minha universidade eu só pago 10%, o resto a empresa paga” (Trabalhadora, Montagem Produtos Especiais).

Na verdade, vários trabalhadores apresentaram uma leitura diferente sobre essa compensação salarial. Eles separaram os benefícios do salário real; eles acenaram para o fato de que a qualidade do serviço e a dedicação deveriam ser melhor premiadas em valor real de salário; ficou claro que o desempenho deveria

ser medido constantemente e que isso não acontece, uma vez que o salário só aumenta, para todos, uma vez por ano. Mas eles se rendem diante da realidade salarial do país. Esse tipo de análise parte essencialmente dos trabalhadores da produção:

“O salário pelo que a gente faz é pouco, mas pelo que tá aí fora, é o suficiente, não é tão ruim assim comparado com fora, agora, pelo que a gente faz poderia ser mais. Só temos aumento uma vez por ano e deu. Tinha uma vez aqui uma psicóloga, e a maior reclamação foi o salário” (Trabalhadora, Montagem Produtos Finais A).

7.1.6.2 A satisfação decorrente de ações que destacam a qualidade do trabalhador

Em verdade, o que existe é a aplicação de um mecanismo psicossocial capaz de gerar um efeito altamente desejado pelo capital: produção com satisfação.

O trabalhador se sente envaidecido pelo prêmio obtido por ter produzido com qualidade e quantidade, e por ter sido valorizado em público. Em consequência vai tentar receber novamente o prêmio, e seus colegas, por competição ou por brio, vão tentar a mesma coisa. Enquanto isso, a empresa vai garantindo produtividade com qualidade e satisfação. Existem várias estratégias para se obter os mesmos resultados. Nesse caso, a empresa prevê um prêmio de reconhecimento ao trabalhador destaque do mês, o chamado, “prêmio destaque do mês”. Para esse prêmio, é eleito o melhor trabalhador da produção, com base em critérios técnicos tidos como clara e previamente estabelecidos.

O trabalhador, então, é distinguido publicamente, todos conhecem sua satisfação e aprendem o caminho das pedras. Esse benefício gera uma competição interna, assimilada como se fosse natural, que resulta em aumento dos índices de produtividade e assiduidade. Esse novo clima permite à empresa atingir suas metas, que são atingidas a um custo baixo, ao custo de uma placa comemorativa. A seguir, retrata-se essa situação a partir das palavras de uma trabalhadora:

“Temos aqui o prêmio destaque do mês. Dentro de cada setor é escolhido o melhor funcionário, você toma café com os diretores e ganha um kit do Boticário. As mais velhas, que estão acomodadas, sentadas na cadeira, estão com tudo na mão e, se não aproveitarem, elas estarão abrindo caminho para quem está atrás chegando, pois quem está subindo, está porque merece” (Trabalhadora, Montagem de Placas).

A responsabilidade com que os trabalhadores vivem seu emprego é muito grande. Poderia ser dito que a responsabilidade chega a ponto de o trabalhador transferir para a fábrica anseios, satisfações e realizações originalmente encontradas num ambiente de família. E parece haver uma ausência de fronteiras entre a vida familiar e a vida profissional. Observa-se isso em alguns depoimentos, porém, o mais marcante e até chocante está assim registrado:

“Quando tu gostas de um lugar de trabalho, tu não enjoas. Para mim é minha primeira casa. Quando tô aqui, nem lembro que sou casada, nem lembro da minha filha, não sinto passar o dia aqui. Como uma família, aqui também tem às vezes uma ovelha negra. Têm pessoas que vão dizer que não gostam daqui, mas essas são pessoas que vêm obrigadas a trabalhar. É como dizer para ti que eu não gosto de passar roupa, eu não gosto, eu odeio, e têm outros que adoram. Meu marido trabalha aqui, não conheço ninguém que não subiu na vida” (Trabalhadora, Montagem Produto Final B).

A política da fábrica trabalha valores e crenças cultivados nos lares da comunidade, e os objetivos da empresa ficam então, legitimados pela identidade, pela superposição com esses valores e aí as pessoas introjetam o discurso de que a empresa é como o lar, e esse discurso acaba, então, sendo assimilado pelos trabalhadores que até chegam a se sentir devedores da empresa, assumindo mais responsabilidades, produzindo com mais eficiência, incentivando os outros com o mesmo empenho. Esse discurso acaba se legitimando ao ponto de os trabalhadores perderem suas próprias identidades, são chamados fulano de tal da empresa tal, isto é: o nome da empresa passa a ser o sobrenome do trabalhador.

7.1.6.3 A satisfação decorrente do *feedback* afetivo

Vários trabalhadores referiram que, embora o setor produtivo tivesse se esforçado para garantir toda sorte de melhoria, faltou suficiente retorno positivo por parte dos gestores. Como diz esse depoimento:

“O serviço que eu faço é controle do estoque, então é uma responsabilidade grande, porque quando falta material no final de ano ou dá um furo além do normal, é ruim para a gente; e tem eu e mais cinco para cada setor e nós não somos valorizados, pois eu ganho a mesma coisa que as outras, pois não tem aquela função estipulada para controle de estoque; eles tão querendo fazer, pois é muita responsabilidade. No ano retrasado, no final do ano, a empresa perdeu uma porção de estoque; e fez reuniões e reuniões; e este ano foi bem melhor. Credo! Cem por cento melhor. E eles não vieram dar obrigado pra gente, e a gente ficou

sentida, pois a empresa não perdeu tanto. Vê: nosso mérito; a gente faz com tanta responsabilidade...” (Trabalhadora, Montagem de Placas).

Esse depoimento é importante para duas reflexões: a primeira lembrando como a empresa, através de sua política de gestão de pessoas, aproximou o trabalhador das preocupações dos gestores; isto é, como o trabalhador passou a “vestir a camisa” da empresa, sentindo-se como a própria empresa. A segunda como o trabalhador entende a política salarial. O mérito é um valor relativo que pode ter tantas concretudes quantas forem as pessoas a discuti-lo, representando um critério importante na contrapartida da empresa por um serviço prestado. Essa segunda reflexão mostra que o pagamento pelo serviço de um trabalhador não pode significar apenas o resultado de um valor acordado em função de uma tarefa feita. Outros valores precisam ser agregados e respeitados. Os dois depoimentos a seguir reforçam essa análise:

“Aqui eu gravo um programa para os aparelhos de identificação de chamada; eu tenho de montar uma certa quantidade, e se eu não montar, o resto vai parar; eu sei que alguém depende de mim, e lá na minha linha eu não via isso. Eu sei que eu não faria falta na linha, pois era só eles substituir por outra; aqui eu sei que, se faltar, eu farei muita falta” (Trabalhadora, SMT).

“(…) gosto de entender o porquê das coisa.não que isso interfere no processo, pois ele é mecânico. Eu quero entender as coisa. Lá na escola, eles dizem: ah! Trabalha na , então entende tudo do ramo. Então essa é a visão. Eu to no ramo...” (Trabalhador, SMT).

7.1.6.4 A satisfação decorrente do crescimento da empresa

O crescimento da empresa pode ser representado pelo aumento do faturamento, pelo aumento do parque fabril, pelo aumento do número de trabalhadores, pelo crescimento da produção e inclusive pelas vantagens materiais. E esse crescimento enche de satisfação o peito dos trabalhadores, pois o crescimento da empresa confunde-se com o crescimento pessoal; um se sobrepõe ao outro, conforme os depoimentos a seguir:

“No começo, quando entrei, era uma coisinha de nada; agora cresceu, e isso dá ânimo, pois se vê que tá aumentando; você cresce junto; se vê que tá aumentando, pó: já cresce aos olhos. Aqui mudou muito; antes nós ficávamos amontoados” (Trabalhador, Montagem Produtos Especiais).

“(...) uma coisa que melhorou aqui é a ginástica: são quatro vezes por dia; se tem alguém que está com problema sério de coluna, a pessoa faz uma hora de ajuda médica para melhorar o problema; e dentro do horário de serviço. Isso é bom” (Trabalhadora, Montagem Produtos Finais A).

“Uma coisa boa agora, e que não tinha antes, são os ônibus, pois eles levam em casa; não precisa mais atravessar a BR; eles vão na porta de sua casa. Os que vão a pé é por opção deles, é porque querem” (Trabalhadora, Montagem de Placas).

7.1.6.5 A satisfação decorrente de uma sensação de liberdade

Fazem parte das relações sociais de trabalho, relações baseadas na liberdade. São essas relações que vão garantir, segundo GUARESCHI e GRISCI (1993), “a construção do consenso”; uma relação necessária para que o trabalhador se sinta parte da empresa e, portanto, com direito de opinar, de discutir, de se deslocar, de administrar o tempo e a produção, de gerenciar a produção, de ter poder e, até, de dispor, quando necessário, de alguns bens da empresa. Isso gera tranquilidade, que gera satisfação, que gera produção. Na verdade, é mais um mecanismo de que a empresa se serve para garantir produtividade.

A respeito dessa liberdade, assim se expressa uma trabalhadora: “Na reunião, falamos o que queremos. Quando a gente quer sair da mesa na linha, a gente pode ir na líder e conversar” (Trabalhadora, Montagem de Placas).

Essa liberdade percebida e comentada pela trabalhadora resulta de uma transferência de responsabilidades do gestor, fazendo o trabalhador fiscalizar, incentivar seus iguais e até cobrar qualidade e produção. Na verdade, o capital está cooptando o trabalhador. Assim mais diretamente os trabalhadores podem ser cobrados e punidos, sem ganharem a mais pela tarefa de supervisionar a produção.

7.1.6.6 A satisfação decorrente do feedback de produção

Na política da empresa, a produção do dia é apresentada em gráficos expostos publicamente. A satisfação provém do sentimento de dever cumprido; do sentimento de vitória quando os índices sobejam o esperado, mesmo que ocorram problemas com maquinário. Aqui os empregados retratam de forma positiva a

exposição dos gráficos, retratam como sendo mais uma autonomia dada a eles, como se fossem árbitros de sua produção. O que na verdade parece autonomia disfarça a mesma obrigação de antes, que é a de cumprir as metas propostas, independente de falhas. Isso fica claro, quando o trabalhador diz em seu depoimento: o “gráfico é bem explícito e isso impressiona”. De certa forma as metas estão lá, visíveis e imutáveis, cabe a ele cumpri-las.

“Todo final de turno é feito um gráfico e posto no quadro a produção dela no turno, e ninguém quer ver seu turno, sua máquina decrescente. Daí, o que faz, caso a máquina esteja estragada: aumenta o desgaste do operador da máquina para suprir a deficiência da máquina devido à falta de peça” (Trabalhador, SMT).

“A produção, a meta, não é cobrada diretamente, pois o gerente irá sentir na linha de produção; é só olhar o quadro de produção; daí, ele pede os motivos, se teve reprogramação, treinamento, quebra. O quadro é bem explícito. Isso pressiona” (Trabalhadora, Montagem de Placas).

“(…) temos metas de produção, temos de fechar o objetivo, e se eu for dez vezes no banheiro, ... o objetivo deve ser cumprido. Antigamente não era sim, era por hora; mas nós, entre nós, fazemos por hora e, para eles, é por dia; então nós controlamos; se fazemos vinte por hora, e na outra dezoito, nós sabemos que podemos agilizar em outros períodos do dia. Se não quiser tomar café, fica aí e cumpre o objetivo; assim, por hora se controla melhor. Nós temos liberdade de sair, mas sabemos do objetivo” (Trabalhadora, Montagem de Placas).

Mesmo que a meta atualmente seja por dia, individualmente cada trabalhador traz consigo a forma antiga de cumprir suas metas; assim, mesmo com a mudança de registro das metas de hora para diário, os trabalhadores ainda permanecem presos às máquinas. Estão cientes de que, se for preciso deixar de comer, eles o fazem. Trata-se de modos de controle já internalizados.

Nesta etapa do capítulo, analisou-se a percepção dos trabalhadores em geral quanto à reestruturação produtiva em seu contexto de trabalho. Para tanto, considerou-se a participação dos trabalhadores no processo de reestruturação produtiva, a qualificação dos trabalhadores, o desemprego frente ao processo de reestruturação produtiva, a resistência dos trabalhadores frente às mudanças, o ambiente de trabalho e a satisfação dos trabalhadores.

A seguir, discutir-se-á a percepção dos gestores diante da reestruturação produtiva em seu contexto de trabalho.

7.2 PERCEPÇÃO DOS GESTORES A RESPEITO DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA EM SEU CONTEXTO DE TRABALHO.

Cabe aos gestores do processo produtivo a responsabilidade legitimada de garantir qualidade na produção, garantir aumento na produção, garantir um bom ambiente de trabalho, além de garantir a satisfação dos trabalhadores. Para tanto, precisam conhecer e utilizar eficazes ferramentas de gestão de pessoas, bem como tecnologia de ponta, para assegurar qualidade e volume de produção. Essa responsabilidade se soma ao determinante compromisso de obter, como retorno, a tranqüilidade e a constância no trabalho físico e mental dos trabalhadores, no momento em que a empresa inserir novos métodos de gestão e novas tecnologias de ponta.

Este retorno por vezes é conseguido através de programas de premiação, de benefícios; através de programas de metas; através de reuniões de grupos de trabalho. Esses programas servem para evitar uma autonomia passiva dos trabalhadores. É responsabilidade dos gestores evitar essa passividade, trazendo-os para a participação, para a divisão de resultados, para a cooperação com idéias, associando somente essa atitude proativa com possíveis benefícios.

Os gestores conhecem as metas e são cobrados por elas. Sabem, também, que são os trabalhadores em geral que irão executar as tarefas, e sobre eles é que são desenvolvidas políticas de gestão de pessoas, políticas capazes de provocar nos trabalhadores sentimentos de cumplicidade, responsabilidade, eficiência, todos estes para com a empresa. Na verdade, o capital se serve de todo o tipo de mecanismo para garantir seu objetivo.

No passado, o capital se utilizava de mecanismos que produziam relações odiosas de vigilância, de coerção. Atualmente, ele se serve de relações amistosas, companheiras, democráticas, para obter o mesmo resultado, só que com mais plenitude. Essa mudança de enfoque foi denominada de reestruturação produtiva nos modos de gestão de pessoas. Os gestores respondem por essas políticas; sentem-se, então, como que sendo a empresa, quando, na verdade são meros instrumentos de reprodução dos interesses do capital. Um dos mecanismos utilizados pela empresa para garantir a eficiência produtiva é a cooptação do gestor, fazendo dele mais um instrumento de seus objetivos.

Na empresa A, os gestores entrevistados possuem, em geral, experiência em grandes organizações multinacionais, formação universitária, vários cursos de aperfeiçoamento e, muito importante, confiança da diretoria.

7.2.1 Os gestores e os novos modos de gestão

É importante lembrar que as relações de trabalho, as formas de motivação e a qualidade das formas de acesso aos trabalhadores ganharam complexidade. Afinal, esses trabalhadores que antes aceitavam mais passivamente uma gestão autocrática, hoje acreditam, mais que no passado, no valor de sua dignidade e no valor de seu trabalho. Essa nova realidade exige a criação de novos modos de gestão, e os gestores precisam mostrar novas competências na condução das negociações relativas às relações humanas, implementando ações que tenham retorno positivo de seus trabalhadores.

Por isso mesmo, os depoimentos dos gestores comentam principalmente sobre como agir diante dessa nova exigência, como lidar com as novas responsabilidades da função, como implementar as atividades de negociação junto aos trabalhadores.

Assim, uma das competências mais destacadas foi a de contextualizar continuamente a contribuição de cada um, e um dos sentimentos mais comentados foi a satisfação dos gestores, fruto do sucesso alcançado na capacidade de motivar, de envolver, de cooptar os trabalhadores; de funcionarem como porto seguro para problemas de ordem profissional, pessoal e afetiva. Isso mostra quanto eles já foram cooptados e, portanto, quanto eles já se transformaram em mais um mecanismo usado para garantir os objetivos da empresa.

Eles sabem que, para garantir esses níveis de satisfação, deles e dos trabalhadores, é preciso contar com a concessão de benefícios, que representam custos e, portanto, precisam gerar resultados positivos. Esses benefícios representam, por isso mesmo, aumento da responsabilidade dos gestores, por terem que garantir o retorno do benefício concedido. A seguir, dois depoimentos: o primeiro comentando o que mais gera satisfação nos gestores; o segundo, de uma gestora que trabalha há anos na empresa e que comenta sua capacidade de persuasão.

“Temos a participação nos lucros, mas o que mais motiva as pessoas é envolver as pessoas, e precisamos estar sempre melhorando, (...). Eu conheço uma por uma, sei como abordar cada uma, e a empresa sabe que pode contar comigo para fazer mudanças, pois tenho acesso fácil com as funcionárias” (Gestor, Montagem Produtos Finais A).

“Nas reuniões onde elas precisam se expressar, elas tem dúvidas do que falar e daí elas me chamam, elas confiam em mim. Nós temos bastantes funcionários com problemas familiares, separação, alcoolismo, filho, e daí acabamos fazendo o papel de psicólogo, elas me procuram. O quadro de presença emocional⁴ surge resultado, pois se está amarelinho você vai e conversa com a funcionária, o quadro vale a pena” (Gestor Montagem de Produtos Finais B).

Os gestores destacam a ação de companheirismo, quiçá de paternalismo utilizada nas relações sociais de trabalho. Com essas relações ficam satisfeitos os trabalhadores, que passam a produzir com mais empenho; ficam satisfeitos os gestores, que antevêm metas cumpridas, num clima de camaradagem; fica feliz a empresa porque vai conseguir o seu objetivo: a eficiência produtiva.

A figura 8, a seguir, permite que se vislumbre, afixado na parede, o quadro de presença emocional a que esta gestora se refere. Ele está disposto de forma setorial e pode ser visto por todos. O quadro possui três cores de cartão: a verde, representando que está tudo bem com o trabalhador; a amarela, que representa existirem problemas pessoais com o trabalhador; e a vermelha, que representa a ausência do trabalhador ao trabalho. Este último é colocado pelo supervisor, quando ele passa às nove horas para verificar o quadro de seu setor. Na empresa os trabalhadores não batem cartão ponto, e suas faltas são anotadas pelos cartões vermelhos. Este quadro poderia proporcionar um fator de inibição da verdadeira situação emocional do trabalhador, afinal colocando o cartão neste quadro ele estaria socializando seu problema particular com centenas de pessoas. Além do mais, o quadro não deixa de ser um vigilante dos compromissos do trabalhador: a presença, a produção, e a promoção do bem-estar dos colegas. Portanto, um mecanismo de vigilância.

⁴ O quadro de presença emocional é uma ferramenta usada na empresa para que cada trabalhador ao chegar no trabalho, coloque um cartão que identifica seu estado emocional. Até as nove horas o supervisor passa pelos trabalhadores que colocaram cartão amarelo, procurando saber o que existe de problema com o trabalhador



FIGURA 8: Quadro de Presença Emocional

O gestor, nesse caso, atua novamente de forma decisiva junto aos seus trabalhadores, em relação aos interesses da empresa. Afinal o gestor faz acontecer os propósitos da empresa, valendo-se de um comportamento companheiro, paternal, para resolver os problemas sociais, afetivos, ou particulares que estariam acontecendo com esse trabalhador. Aliás, um gestor já fez alusão a essa competência, mostrando que fazer esse aconselhamento, esse acompanhamento emocional, causa mais motivação do que a participação nos lucros da empresa. Com esse tipo de relacionamento ele conquista o trabalhador que, em retribuição, produz mais, com mais satisfação. Eis porque esse quadro de presença emocional auxilia tanto o gestor. Se ele for competente nesse acompanhamento emocional, poucos trabalhadores terão cartão amarelo no quadro. E se isso acontecer, o próprio trabalhador vai procurar se analisar, encurtando o tempo de ação do gestor para conseguir trazê-lo de volta à produção com satisfação. Outro auxílio que o quadro de presença emocional traz: enfrentar a insatisfação na sua origem, antes que ela se torne sistematizada.

Essa política de gestão serve também para amenizar as resistências dos trabalhadores. Afinal, a mudança na empresa é constante, como os gestores mesmo comentam:

“Eu estou a dois anos e te digo que não existe período sem mudanças, estamos mudando direto, constantemente, sempre” (Gestor, Engenharia de Processos).

“Todo ano é diferente, a globalização nos força a isso” (Gestor, Manutenção).

7.2.2 Os gestores e sua capacidade de enfrentar a reestruturação produtiva do trabalho

A constante mudança nas formas de gestão e no incremento de novas tecnologias acelera mudanças internas na empresa, e estas mudanças vêm acompanhadas de resistências. Começa, então, o trabalho dos gestores, na condição de facilitadores do processo. É o que se percebe no depoimento a seguir:

“Toda mudança dá problema no início, nós temos que ter consciência que iremos partir de um ponto a outro melhor, e vender essa idéia. (...). Aconteceu o retrabalho no começo, e teve um processo de motivação, pois é um período de adaptação” (Gestor, Engenharia de Processos).

Em função da globalização, as empresas precisam aumentar sua competitividade e, nesse contexto, não há vez para os processos manuais; isso, além de precisarem incorporar novos modelos de gestão e de organização do trabalho. Na empresa A, essa realidade já foi incorporada; os testes de placa, por exemplo, são todos feitos por sistema computacional, conforme ilustra a figura 9:



FIGURA 9: Teste de Placas Eletrônicas

Apesar de a empresa ter investido tanto em novas tecnologias, ainda vamos encontrar o trabalho manual. Como já foi comentado no capítulo quatro, a empresa investiu em tecnologia SMT. Por se tratar de tecnologia muito cara, em alguns setores existem, ainda, as linhas normais de produção. Outro motivo para se utilizarem às linhas normais de produção, é o fato de não se encontrarem disponíveis no mercado, em tecnologia SMT, determinados componentes eletrônicos empregados.

O incremento desse novo modo de trabalhar, com a utilização de computadores e sistemas, é um fator de desafio aos gestores. Assim, relata um dos gestores em seu depoimento:

“As pessoas são diferentes, são formas diferentes. Sempre que implantamos um processo, um método, ou uma máquina nova, nós temos resistências. Isso é normal, pois elas acham muito cômodo fazer o que estão fazendo, sai da área de conforto delas” (Gestor, Montagem Produtos Finais B).

Cresce, então, o trabalho dos gestores. Agora não mais como facilitadores do processo, apenas; passam, também, a ser administradores de focos de resistência. No caso da empresa A, essa responsabilidade se caracteriza pela necessidade de o gestor precisar propor e gerenciar novos desafios, tendo em vista

a competitividade no mercado globalizado. Constantemente os engenheiros, juntamente com os gestores, estão estudando novas formas de trabalho, formas que consistem, principalmente, em mudanças nos *layouts*, redução de movimento na execução de tarefas, novas tecnologias e novas matérias primas. Essas novas formas são testadas no laboratório e, caso elas tragam resultados positivos, serão postas no cotidiano da produção. Um gestor comenta como isso acontece, deixando entrever que, esgotado o processo de persuasão para aceitação das novas formas, entram em ação atitudes “mais definitivas”:

“Sempre que implantamos um novo método, tem resistências(...). Eu digo para elas, antes de testar, não se deve dizer que vai dar errado. Como vocês podem ter uma opinião, se ainda não testaram? Vamos tentar. As vezes tem resistências maiores, mas a equipe supera um pelo outro, geralmente são sempre as mesmas pessoas que resistem. A gerência conversa com elas, e se não tiver uma solução, toma-se uma decisão mais definitiva. É preciso cuidar pois uma pessoa contamina a outra” (Gestor, Montagem Produtos Finais A).

Muitas das mudanças até então mencionadas, como foi dito, são geradas em laboratório e, ao serem introduzidas na produção, se chocam com duas realidades. Primeira: a produção não opinou, não sugeriu; os brios ficam feridos e ocorre o processo de resistência. Segunda: os resultados proporcionados pelas novas formas quase não são vividos pela produção, baixando a motivação. Afinal, os resultados representam a última etapa do planejamento.

Para amenizar essa situação, os gestores oferecem prêmios mensais, participação nos lucros, benefícios os mais variados, ginástica laboral, etc. E aí, de certa forma, a produção estaria também participando dos resultados que essa nova forma de trabalho propiciou.

Os resultados apurados, dentro desse novo contexto, vislumbrado como, participativo, cria um jogo entre gestores (representantes da direção da empresa) e os trabalhadores em geral. Este jogo é explícito e convive no dia a dia da empresa. Se a empresa ganhar, o trabalhador também ganha, essa é a teoria do jogo. A seguir, a partir do depoimento de um gestor, pode-se conhecer melhor esse jogo:

“Se você pegar a relação das 100 melhores empresas para se trabalhar, aonde estamos, e pegar as 500 maiores, as 100 estão entre as 500, no quesito rentabilidade. Não é pelo puro fato de ser bonzinho, isso tudo apenas, mas é porque também traz retorno financeiro para o acionista, é o ganha-ganha, todos

precisam ganhar. Eu acho que as pessoas descobrem isso. Nós distribuimos 13% do lucro do exercício” (Gestor, Produção).

7.2.3 Os gestores e as novas responsabilidades da função

Com a globalização dos negócios, da economia, dos processos de industrialização, das oportunidades, os gestores precisam cada vez mais apresentar competências distantes do estilo gerencial autoritário, do humor inconstante, da cultura reativa e ciclotímica, das decisões procrastinadas, das práticas distantes do discurso, da falta de estratégias definidas, do tolhimento de liberdades e da falta de participação nas decisões.

Na empresa A, os gestores se encaminham para essa visão de gestão; seus depoimentos deixam entrever a vontade e o esforço para administrar consoante essas novas posturas. Na verdade, eles participam de um processo e, portanto, sabem que precisam apostar no tempo para se encontrarem de corpo e alma, como se diz, dentro dessa nova visão de gestão. Hoje, ainda pode-se registrar momentos em que os gestores utilizam relações sociais de coerção; aliás, um pouco atrás registrou-se o depoimento de um trabalhador comentando esse fato.

No tópico anterior, quando foi comentada a percepção dos trabalhadores frente à reestruturação produtiva do trabalho, apareceu, como pano de fundo, um sentimento vitorioso, sentimento capaz de compensar uma série de adversidades que poderiam acometer a empresa: o trabalhador deixava transparecer que, ao trabalhar para essa empresa, ele estava à frente do mercado. E como a empresa investia muito no item empregabilidade do profissional, mais ele queria permanecer no local de trabalho. Isso faz parte de um modelo de administração atual e é papel dos gestores. A seguir, um comentário sobre algumas características de gestão que puderam ser detectadas entre os profissionais dessa empresa:

a) Lançar metas e desafios. Dessa forma a empresa altera a rotina maçante da produção, ao mesmo tempo em que permite ao trabalhador visualizar os resultados alcançados. Na empresa “A”, essa política já é realidade, principalmente considerando o objetivo de lançar metas e desafios. São políticas como: reunião mensal, discussão de dados estatísticos entre diferentes células que realizam a mesma função, projeto autonomia , entre os principais.

b) Expor resultados e dar *feedback*. Como a produção quase não participa dos estudos feitos em laboratório sobre novas ações diante de novos desafios, faz-

se extremamente necessário informar os resultados alcançados com as novas ações. Ele nunca pode se sentir fora do processo. Com esse intuito a empresa utiliza os gráficos de produção, com totais por hora ou por dia e os números das diferentes células que desenvolvem o mesmo trabalho. Segundo os próprios gestores, nessa habilidade o fundamental é não deixar que o trabalhador se frustre. Por exemplo: cobrar uma produção difícil de ser alcançada fará com que todo esforço em busca de melhores desempenhos caia em descrédito. É o poder da desmotivação. Inevitavelmente vai ser gerado um processo de desmotivação toda vez que se exigir um grande esforço para assimilar novas formas para alcançar determinada produção e o resultado não compensar esse esforço. O gestor precisa avaliar muito bem essa relação, para não gerar um clima desassossegante na produção. Nesse depoimento, uma demonstração de como um gestor trabalha esse aspecto:

“Antes aqui nossa produção era amarrada por hora, e isso era ruim, pois existe uma curva natural do ser humano durante o dia, antes e após as refeições, por exemplo. Daí nós abrimos espaço para recuperação de sessenta minutos para quinhentos e dez minutos. Assim, se num momento ele decai, mais a frente ele recupera. Medimos o aproveitamento por dia agora, e não mais por hora, pois antes atrofiava o trabalhador. Tipo, fazer 400 peças por dia, é sem problemas, mas, fazer 50 por hora nem sempre dava. Isso é psicológico, mas existe” (Gestor, Engenharia de Processos).

c) Oferecer recursos suficientes: Os recursos oferecidos pela empresa são: cursos técnicos, curso universitário nas áreas afins da produção, língua estrangeira, ginástica laboral para reanimar, motivar e evitar doenças e cansaço, além de alta tecnologia para garantir maior agilidade no cumprimento dos objetivos com minimização de erros. Um gestor comentou que leva, no dia a dia de seu trabalho, uma frase como regra: “Me dêem pessoas com atitudes, que as habilidades eu tenho” (Gestor, Engenharia de processos).

d) Formar Lideranças: Para manter o objetivo vivo e plenamente realizado, os gestores mantêm lideranças setoriais. Estas fazem as interlocuções com os demais trabalhadores, gerando novos desafios. O prêmio por um desempenho convincente é a possibilidade de crescer profissionalmente até ser um líder também, com um acréscimo financeiro no salário e a possibilidade de mudança de cargo. Com essas ações, os gestores conseguem, também, seus benefícios: formar novos líderes, quebrar a acomodação que pode reinar no setor, multiplicar-se pelo setor, evitar o próprio desgaste – essas pessoas fazem a linha de frente -, melhorar a

produção e garantir a devoção ao trabalho. Veja-se o depoimento de um gestor comentando o fato:

“Hoje, ninguém mesmo bate cartão, nenhuma faxineira, nenhum operário. O que existe é um cartão de presença emocional, e o supervisor passa às nove horas, e vê, quem colocou a carinha. Ele coloca a vermelha em caso de falta, e se estiver amarela a supervisora vai e conversa. E isso traz um grande resultado para a empresa. O fato de não ter cartão não deixou a empresa com problemas de falta ou atraso, pelo contrário, quando nós implementamos isso, nosso índice de absenteísmo era de 2% agora caiu pra menos de 1%. O pessoal chega antes, é lógico que teve um treinamento, e com isso elas tiveram uma responsabilidade, e nós ganhamos mais responsabilidade delas” (Gestor, Produção).

Anteriormente já se comentou sobre a expressão empregada por GUARESCHI e GRISCI (1993): “fabricação do consenso”. Parece que é nesse sentido que o gestor conduz seu depoimento. Com a introdução do cartão vermelho no quadro de presença emocional, eliminando o cartão ponto, os gestores criaram a impressão de liberdade, a impressão de que o trabalhador estaria decidindo por si mesmo, que ele seria como que um trabalhador autônomo; impressão, apenas.

Na verdade, o que os gestores conseguiram, foi uma divisão de tarefas: os trabalhadores passaram a fiscalizar as ausências dos próprios colegas e, como ninguém quer se ver inferiorizado num mural, a frequência obviamente aumentou. Nesse estágio, fica fácil o gestor delegar para o próprio trabalhador outras funções de gestão: fiscalização direta da produção e dedicação ao trabalho. O trabalhador assimila essas funções, pois o espírito de cooperação, de parceria foi muito trabalhado nas discussões de grupo. O trabalhador, então, age como se fosse a própria empresa, pois passa a se sentir parte dela.

Também com relação ao desenvolvimento de líderes, para diminuir os conflitos na sua base e propiciar aos gestores maior poder de mando e decisão, esse mesmo gestor comenta:

“Às vezes eu me envolvo com problemas dos colaboradores do chão de fábrica, mas eu prefiro deixar a carga da supervisão e lideranças, até pela própria política da empresa de delegar; eu delego o máximo possível, (...). Só quando precisa de uma intervenção, uma cirúrgica; quando a parte química não foi possível resolver, não teve efeito. Eu, agindo assim, acontece que sobra tempo para planejamento; se só apagar incêndio, perde um tempo precioso. O meu palco é o futuro; o que é operacionalidade do dia a dia, eu delego. Lógico, eu sempre estou acompanhando, eu tenho que dar os objetivos esperados pela empresa, porém temos outros indicadores de desempenho e acompanhamos diariamente, tipo: qualidade, produção, relacionamentos, defeitos, processos” (Gestor, Produção).

Fica claro nesse depoimento que o gestor é o grande interlocutor da empresa, um facilitador dos objetivos maiores frente às resistências dos trabalhadores. O depoimento acima do gestor comenta sobre o pouco volume de faltas ao trabalho, porém, aqui vale salientar novamente a eficácia do quadro de presença emocional para a empresa. É difícil alguém querer se expor para centenas de pessoas, mostrando que faltou ou que não está em bom estado emocional.

Mostrou-se, neste item, como os gestores perceberam a gestão de pessoas frente à reestruturação produtiva do trabalho e com que mecanismos psicossociais se propuseram a garantir o objetivo maior da empresa. Apresentados os efeitos que a reestruturação produtiva do trabalho gerou, nos gestores e trabalhadores, pretende-se, a seguir, apontar as semelhanças e diferenciações na perspectiva de gestores e de trabalhadores em geral frente à reestruturação produtiva do trabalho

7.3 GESTORES E TRABALHADORES FRENTE À REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA DO TRABALHO: SEMELHANÇAS E DIFERENCIAÇÕES

Para se produzir um quadro contrastivo acerca dos efeitos que a reestruturação produtiva do trabalho despertou nos gestores e nos trabalhadores, foram escolhidos sete temas. Esses temas representam os aspectos mais comentados pelos entrevistados durante a vivência dessa experiência. Assim, considerando que ambos os grupos trabalham para a mesma empresa, e os temas escolhidos são os mesmos, entendeu-se que utilizá-los como parâmetros de contraste seria pertinente.

Os temas escolhidos foram:

- 1) participar ativamente das reuniões, apresentando/discutindo idéias;
- 2) utilizar o feedback de rendimento como forma de garantir a produção;
- 3) investir/incentivar as mudanças;
- 4) melhorar o ambiente de trabalho quer no aspecto físico/layouts, quer no aspecto humano/social;
- 5) vestir a camisa da empresa;
- 6) investir na qualificação profissional permanente;
- 7) ser flexível.

O quadro produzido mostra as diferenças, representadas pelos interesses que cada tema despertou nos trabalhadores (segunda coluna), nos gestores

(terceira coluna), e as semelhanças, representadas pelos mesmos interesses para trabalhadores e gestores (quarta coluna).

Antes de apresentar o quadro, é importante conhecer a MISSÃO da empresa para recursos humanos: “formar um conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visam a contribuir para a atração, manutenção e desenvolvimento dos recursos humanos”. E, para tornar essa missão, realidade, foram destacadas as seguintes atitudes: “ouvir mais do que falar, respeitar o outro, gostar do novo e propor mudança, semear confiança, assumir riscos, nunca pré-julgar, buscar o entendimento, manter o ambiente positivo; supor, propor e jamais impor”.

QUADRO 7 - Diferenças e semelhanças entre gestores e trabalhadores em geral

Tema	Interesses que o tema representou para os trabalhadores	Interesses que o tema representou para os gestores	Interesses comuns a gestores e trabalhadores
Participar ativamente das reuniões, apresentando/discutindo idéias	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação pessoal; • Valorização pessoal (ser notado, salário, promoção); • Gerar idéias novas 	<ul style="list-style-type: none"> • Estreitar as relações entre empresa e trabalhadores; • Comprometer o trabalhador com o sucesso da empresa; • Gerar idéias novas; • Formar líderes 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerar idéias novas;
Utilizar o <i>feedback</i> de rendimento como forma de garantir a produção	<ul style="list-style-type: none"> • Espírito de equipe; • Satisfação pessoal, pelo dever cumprido, por demonstrar competência, por ser notado; • Sentimento de vitória; • Poder administrar rendimentos; • Visualizar a produção 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir produção com qualidade e quantidade em ambiente positivo; • Obter tranquilidade e adesão dos trabalhadores; • Dar visibilidade à produção; • Comprometer o trabalhador com os níveis de produção; • Contextualizar o esforço de cada trabalhador; • Gerenciar com comportamentos que criam a figura do amigo conselheiro 	<ul style="list-style-type: none"> • Visualizar a produção;
Investir/incentivar as mudanças	<p>Se as mudanças não prejudicarem laços afetivos conquistados, se evitarem situações de risco profissional, então são boas porque:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantem a atualização no trabalho; • Maior conhecimento do processo como um todo; • Dividem o trabalho; • Quebram a rotina; • Ajudam na progressão; • Representam melhoria salarial; • Novos desafios 	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividade da empresa; • Atualização, competência; • Trabalhador multifuncional; • Evita acomodação/rotina; • Diminui o desgaste pessoal; • Novos desafios; • Forma líderes; • Dividir o trabalho; • Conhecimento de todo o processo 	<ul style="list-style-type: none"> • Novos desafios; • Divide o trabalho; • Evitam a rotina; • Garantem atualização e competência; • Trabalhador multifuncional; • Maior conhecimento do processo como um todo
Melhorar o ambiente de trabalho quer no aspecto físico/ <i>layouts</i> , quer no aspecto humano/social	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar com satisfação; • Faz parte da MISSÃO; • Trabalhador rende mais; 	<ul style="list-style-type: none"> • Produzir com mais qualidade; • Faz parte da MISSÃO; • Trabalhar com satisfação 	<ul style="list-style-type: none"> • Faz parte da MISSÃO; • Trabalhar com satisfação
Vestir a camisa da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Garantia de emprego; • Progressão funcional; • Valorização profissional 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantia de emprego; • Novos mercados; • Novos desafios; • Valorização profissional 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantia de emprego; • Valorização profissional
Investir na qualificação profissional permanente	<ul style="list-style-type: none"> • Progressão funcional; • Progressão salarial; • Novos desafios; • Manter o emprego; • Estar disponível; • Melhorar desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> • Novos desafios; • Trabalhador multifuncional; • Trabalhador multiquificado; • Melhorar o desempenho; • Qualidade e competitividade 	<ul style="list-style-type: none"> • Novos desafios; • Trabalhadores multifuncionais; • Trabalhadores multiquificados; • Melhorar desempenho

Ser flexível	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar a meta de produção; • Cartão ponto dispensado; • Estar mais livre; • Quebrar rotina na produção 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhador multifuncional, multiqualificado; • Quebrar rotina na produção; • Banco de horas; • Flexibilidade na meta de produção; • Criar impressão de liberdade, de autogestão 	<ul style="list-style-type: none"> • Impressão de liberdade, de autogestão; • Quebrar a rotina na produção
--------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Entrevistas dos trabalhadores e gestores

Os interesses que os temas analisados despertaram nos gestores e nos trabalhadores em geral são, em princípio diferentes. O quadro, contudo permite observar que:

- os trabalhadores já foram cooptados pela empresa, num sinal de que as relações sociais de trabalho desenvolvem-se principalmente no nível da responsabilidade, da reciprocidade/lealdade.

- os trabalhadores já assumiram as responsabilidades dos gestores. A quarta coluna permite observar esse fato. Os trabalhadores defendem interesses que representam estratégias dos gestores para garantir produtividade: criar lideranças, obter tranqüilidade e adesão dos trabalhadores, dividir o trabalho, incentivar as mudanças, trabalhador multifuncional/multiqualificado, autogestão, trabalhar com satisfação.

- os gestores, na verdade trabalhadores em geral, são a própria empresa; deixam inclusive, de transformar os temas em interesses pessoais, como os trabalhadores fizeram.

- a afetividade que os gestores mostram em relação aos trabalhadores está longe de uma realidade de vida, são apenas estratégias com fins bem definidos.

Com essa análise, foram mostradas, as semelhanças e as diferenciações nos interesses despertados pela reestruturação produtiva do trabalho nos gestores e nos trabalhadores em geral. No próximo item abordado, será realizada uma análise de como eram e como são hoje os modos de gestão de pessoas na empresa A, em função da reestruturação produtiva do trabalho.

7.4 A GESTÃO DE PESSOAS ANTES E DEPOIS DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA DO TRABALHO NA EMPRESA A

A reestruturação produtiva do trabalho foi um caminho que a empresa A precisou percorrer. Nos itens abordados anteriormente, apresentaram-se alguns dos

efeitos dessas mudanças, tendo por base a percepção dos gestores e trabalhadores em geral.

Serão apresentados, a seguir, os motivos que levaram a empresa pesquisada a realizar a reestruturação produtiva do trabalho para, em seguida, com base em depoimentos, jornais internos e fontes iconográficas, mostrar como eram e como são praticadas hoje, na empresa A, as políticas relacionadas aos recursos humanos, ao ambiente de trabalho, às novas tecnologias e ao mercado consumidor.

7.4.1 A reestruturação produtiva do trabalho na empresa A

Um fator determinante para a reestruturação produtiva do trabalho nessa empresa foi o seu tipo de negócio; um negócio que utiliza e desenvolve alta tecnologia. Seus produtos são os eletro-eletrônicos. Manter uma produção competitiva, incorporando e gerando novas tecnologias, foi a única forma encontrada para ocupar espaço num mercado globalizado e sofisticado, isto é, para poder continuar viva no mercado. O depoimento a seguir é, bastante revelador a respeito da realidade vivida pela empresa:

“Para a empresa mudar, eu acredito que foi a crise, onde quase falimos, além da ajuda de todos. Pois os que ficaram ajudaram muito. E a diretoria foi muito envolvente, pois eles falaram com a gente. Diziam que nós deveríamos salvar a fábrica; daí, então, nós mudamos em nível de mercado, em nível de filosofia de trabalho; mudamos para vender para empresas privadas, que antes vendíamos para públicas. O problema era que eles só pagavam quando queriam, e a inflação de 50% ao mês piorava tudo. Daí chegou um certo ponto e teve de reestruturar as gerências e a diretoria, e baixou o número de funcionários de 500 para 140. Nesse momento começamos a vender direto para empresa privada. Mas tínhamos um problema: nossa marca não era conhecida. Éramos um fundo de quintal. Na época, tínhamos uma venda empurrada; produzíamos três meses e depois se vendia. E o vendas que se danasse pra vender tudo. Daí começamos uma filosofia tipo *just in time*. O pedido puxava a produção. (...). Isso foi em 1991, quando deu a crise. E o pessoal que ficou, os 140, eram os melhores; era só gente boa. E não tinha outra maneira para a empresa. Esses funcionários eram abertos para qualquer inovação, nenhum foi contra. Nós tínhamos uma forma de trabalhar e tivemos que mudar” (Gestor, Manutenção).

A fala desse gestor mostra o momento da virada da empresa, no início dos anos noventa, momento em que, no Brasil, evidenciava-se de forma intensa o processo de reestruturação produtiva do trabalho. Entre os motivos que levaram a empresa à reestruturação produtiva do trabalho, estão:

- Primeiro: número excessivo de trabalhadores, quase todos com pouca qualificação profissional, e considerados sem criatividade;
- Segundo: a empresa praticava *Key account*⁵; o governo era seu principal cliente e não estava honrando seus pagamentos;
- Terceiro: contava com ferramentas não consideradas de ponta em termos de tecnologia; a forma de gestão e de produção era antiga e acomodada, incapaz de gerar condições para competir globalmente;
- Quarto: não possui marca própria conhecida, já que trabalhava por contratos fixos para empresas públicas;
- Quinto: a venda não puxava a produção; ao contrário, a empresa fabricava para vender, gerando estoques, aumentando o custo da produção e multiplicando as despesas financeiras;
- Sexto: pessoal não qualificado, acostumado a fazer produto “dinossauro”, como os próprios trabalhadores da época falavam.

Como se mostrou no referencial teórico, no final dos anos setenta, a sociedade já discutia temas como: a competição mundial por mercados; as alianças e o cenário mundial; o investimento em novas tecnologias e seus efeitos; a redução dos tempos de produção e dos custos fixos; a robótica no chão de fábrica; as tecnologias de base mecânica e sua substituição por tecnologias avançadas que conforme NEUTZLING e KVEIN (1997) são a eletromecânica, a microeletrônica, - esta mais tarde – seguida da mecatrônica e da telemática; a flexibilidade, a multiquificação, a multifuncionalidade, e a participação do trabalhador; as relações sociais de trabalho baseadas na responsabilidade na lealdade na liberdade.

Lembrando GUARESCHI e GRISCI (1993), surgem novas organizações de trabalho, implicando na necessária harmonia entre tecnologia e gestão, na flexibilidade e integração na produção; discussões abertas sobre mercado sua imprevisibilidade e complexidade; necessidade de estruturas mais enxutas; trabalhadores que pensam, debate e sugerem.

Enquanto isso, a empresa pesquisada era considerada pelos próprios trabalhadores como sendo “fundo de quintal”, sem capacidade para harmonizar produção e venda, carente de uma política de pós-venda; como sendo uma empresa que apostava em cliente-chave, empresa que não tinha marca conhecida, empresa

⁵ Expressão que caracteriza, cliente chave. Nesse caso a empresa produzia e faturava para um cliente chave, o governo

que mantinha altos estoques, que multiplicava despesas financeiras, que apostava na produção manual. Estava, portanto, na contramão das discussões e do que já se praticava mundialmente. Nessa contramão, a empresa viveu mais dez anos até perceber, no início dos anos noventa, que os concorrentes já contavam com marcas sólidas e internacionais, além de tecnologia de ponta. A empresa viu-se, então, obrigada a mudar. A realidade apontava para uma encruzilhada: falir ou mudar para crescer.

É o começo da grande reestruturação produtiva do trabalho na empresa.

Começou com o enxugamento no quadro de trabalhadores. Conforme depoimentos e dados do setor de recursos humanos da empresa, os 500 trabalhadores foram reduzidos para 140. Depois veio a mudança de clientes, com a valorização dos clientes de empresas privadas. Essa mudança forçou a empresa a procurar um diferencial para poder competir. O diferencial surge com a valorização dos processos produtivos e com as novas formas de trabalho e gestão.

7.4.2 A gestão de pessoas

No início da empresa, praticava-se uma política odiosa de gestão de pessoas. Procurava-se manter o controle dos trabalhadores e da produção, utilizando-se de medidas de coerção. A coerção era representada, nos anos setenta e oitenta, por rigorosas visitas e vistorias feitas por diretores à produção, onde era observado se existiam trabalhadores conversando ou olhando para outro lugar que não fosse sua bancada de trabalho; manifestava-se também pelo controle coercitivo através de câmeras, onde os trabalhadores eram monitorados diariamente. Nota-se aqui que, desde o início das atividades, existiam formas de controle sobre os trabalhadores, porém hoje estas formas resultam de relações sociais de consenso, sendo caracterizadas pelo quadro de presença emocional e pelos gráficos de produção, por exemplo; a coerção também estava presente na saída da fábrica, onde um por um, cada trabalhador, era revistado numa sala específica para essa finalidade.

Os depoimentos abaixo retratam esses tempos da empresa A antes da reestruturação produtiva do trabalho:

“Antigamente existia uma câmera de vídeo para filmar o pessoal trabalhando e, no final do dia, eram levados todos ao auditório, e se passava a fita para todos verem. Todos ficavam humilhados e envergonhados” (Gestor, Manutenção).

“O estilo de administração da época era rígido; eram pessoas sentadas uma atrás da outra, não podia conversar com o outro, era tudo controlado. Na porta do banheiro tinha uma lâmpada, quando um entrava a luz acendia. Só podia ter uma pessoa por vez, para não conversar. Existia o controle de tempo, e tínhamos um cartão de apontamentos, onde se marcava o início do produto, a hora de ir ao banheiro, a hora do lanche” (Gestor, Produção).

“A diretoria ia lá no meio do expediente verificar quem ia no banheiro. Na época, os diretores falaram com a empresa de ônibus para atrasar em 10 minutos, para não precisar desligar os equipamentos mais cedo. Se o cara olhasse atravessado pra ti, tavas na rua” (Gestor, Produção).

“Nós batíamos o cartão ponto e éramos revistados, sempre” (Gestor, Montagem Produtos Finais B).

“Ao sair da fábrica, sempre éramos revistados, tinha uma maquininha pra isso também” (Gestor, Montagem Produtos Finais A).

O nível de desconfiança era tamanho que, nas décadas de setenta e oitenta, todos os trabalhadores eram revistados ao sair, sob suspeita de roubo.

Foi um período marcado pela agressiva mais-valia que se praticava, mais-valia acrescida de amplo descaso pela saúde, segurança e bem-estar do trabalhador:

“No passado nós fazíamos tudo: comprar matéria, montar o produto, instalar no cliente, dar manutenção nos produtos vendidos. Por exemplo, eu ia para a cidade de Itajaí, pegava um ônibus, com duas malas na mão, roupa e ferramentas. Eu fiz instalação num hotel numa praia, e não tínhamos diária, era a pé, não tinha carro, ganhava pouco, dormia debaixo da escada do hotel, pois não tinha quarto para nós, a empresa não pagava. Daí convencemos a fazer diária para estas despesas. Ao sair do empresa o ônibus fazia a linha até certo ponto, depois ia a pé. De noite e era longe. Podia esperar uma carona, que era raro, ou dormir na estrada. Mas cumpríamos o serviço” (Gestor, Manutenção).

Com certeza, foi um período que deixou marcas tão profundas, que ainda estão vivas na memória dos trabalhadores. Essas marcas podem ser resumidas em duas palavras: vergonha e humilhação. E a causa geradora: a desconfiança. A administração, por alguma razão, não confiava no corpo de trabalhadores que

possuía, E estes, por uma questão de valores ou de princípios, como a obediência, a submissão e a disciplina – a chamada boa educação do trabalhador -, não discutiam os sentimentos de dor que se apoderavam de seu ser. Além do mais, havia uma ameaça permanente: a demissão.

Conforme comentado pelo gestor citado, um olhar atravessado do patrão era sinal de demissão imediata. Andar de cabeça baixa, portanto, ajudaria até a não sofrer por antecipação ou a não despertar sentimentos de antipatia no patrão Cabe aqui se reportar ao quadro dos mecanismos psicossociais e das relações sociais entre capital e trabalho, apresentado por GUARESCHI e GRISCI (1993), para entender melhor quais os efeitos dessas medidas administrativas e o que elas representavam na vida do trabalhador:

- submissão: quando os trabalhadores e gestores comentaram sobre a vigilância por câmera, sobre as diligências feitas por diretores, ficou evidente que não existia reação dos trabalhadores. Os trabalhadores sabiam que não existia outro meio de se posicionarem e ao mesmo tempo garantir sua remuneração e emprego.

- Obediência: ficou bem retratada pelos comentários sobre os horários para uso do banheiro, a proibição de conversa, a passividade diante das normas, a posição a ser adotada pelo corpo durante a produção, a anotação dos tempos e a aceitação de atos de humilhação, como os já descritos.

- Legitimidade: caminhando paralelamente à obediência está a legitimidade; uma acontece como consequência da outra. As relações de trabalho descritas não eram contestadas. Afinal, estava em jogo muita coisa: primeiro, a educação do trabalhador; segundo, a autoridade do patrão; terceiro, o emprego e o sustento da família; quarto, toda empresa tem as suas normas; quinto, ter a carteira de trabalho limpa.

A submissão, a obediência e a legitimidade garantiam segurança, tanto para o capital, quanto para o trabalho. O capital garantia a plena realização das tarefas e objetivos, conforme o estabelecido em suas cartilhas. O trabalho assegurava o emprego e a remuneração. Nesse sentido, para o trabalhador, obediência, submissão e legitimidade acabavam sendo considerados mecanismos de defesa. E estava retroalimentado o ciclo vicioso da administração coercitiva.

Talvez essa tenha sido a razão para os trabalhadores destacarem, como conquistas e benefícios conseguidos na gestão de pessoas pós-reestruturação produtiva do trabalho, o direito de apresentar e discutir idéias; o direito a um clima de

aproximação entre capital e trabalho; o direito de participar das mudanças; o direito à educação continuada; o direito de acompanhar e administrar os gráficos de produção; o direito de receber benefícios, os mais variados; a garantia de ter o gestor como seu confidente; o direito de ter um ambiente limpo, bem disposto e climatizado; o direito de administrar a produção e as saídas para o banheiro; talvez essa tenha sido, também, a razão de os trabalhadores entenderem essas conquistas como salários indiretos.

Com certeza, em menos de uma década a empresa conseguiu substituir trabalhadores passivos, amedrontados, desqualificados profissionalmente por profissionais participativos, preocupados com a capacitação permanente, interessados nos gráficos de produção, comprometidos com o progresso da empresa, amistosos na relação capital/trabalho, interessados na mudança, preocupados com índices de satisfação pessoal.

No quadro-resumo que aparece na discussão sobre as semelhanças e diferenciações dos gestores e trabalhadores em geral, analisado anteriormente, encontram-se manifestações comportamentais de alguns trabalhadores que podem ser explicadas como respingos de uma época em que a administração era acachapante. Temer as mudanças talvez seja o sentimento que melhor exemplifique essa realidade, pois elas poderiam romper laços afetivos conquistados, representar perda de emprego, criar risco profissional e desestabilizar o nível de satisfação pessoal conquistado.

7.4.3 A gestão de pessoas e o ambiente de trabalho

No que diz respeito ao ambiente de trabalho, pode-se dizer que, em menos de uma década, tudo mudou. Sentindo-se obrigada a se reconstruir, a se reestruturar para comportar os novos modos de trabalhar, os novos *layouts*, os novos horizontes, a empresa começou alterando profundamente o espaço dos vestiários e dos banheiros. Ganharam em espaço, em ventilação, em organização, em beleza e em funcionalidade. As paredes úmidas e descascadas, o espaço reduzido e pouco arejado, foram riscados da nova paisagem. As figuras apresentadas a seguir falam por si:

Dois grupos de figuras testemunham as mudanças ocorridas no ambiente de trabalho:

Grupo A – banheiros e vestiários: antigamente (figura 10), banheiros e vestiários eram espaços apertados e mal ventilados, com paredes úmidas e descascadas. Atualmente (figura 11), são espaços amplos, bem ventilados e organizados em beleza, limpeza e funcionalidade.



FIGURA 10: Banheiros e vestiários antigos



FIGURA 11: Banheiros e vestiários novos

Grupo B – Ambiente de produção: A mesma sorte conheceram os prédios da produção. Os acanhados poucos metros quadrados da década de oitenta até início da de noventa, cobertos com folhas de amianto, sem forração, permeando ruído e calor (figura 12), provocando desmaios, contribuindo para a insalubridade, cederam espaço para as obras de agora, onde tudo tem seu espaço definido e programado, onde a limpeza impera, onde o ambiente é climatizado. Os trabalhadores assim comentaram sobre o antes:

“Naquela época não tinha forro na empresa. A nossa sorte era que tinha uma torneira e íamos ate lá e tirávamos o guarda pó e molhávamos ele inteiro na torneira; ensopava bem e vestia. Íamos molhando a linha inteira. Tanto que era o calor” (Gestor, Manutenção).

“Tinha todo dia pessoas que desmaiavam devido o calor dentro da fábrica” (Gestor, Produção).

“Quando entrei aqui, era tudo sujo. Tinham as pias que eram sujas; o café nós tomávamos na linha. Cada funcionário trazia o seu café. Eu mesma trazia uma lata de leite em pó para comer dentro dela. Comia na bancada” (Trabalhadora, Montagem Produtos Finais B).

O único meio de proteger-se do calor, nesses tempos, eram os ventiladores caseiros (figura 13); segundo os trabalhadores, um ventilador para um grupo de oito trabalhadores.



FIGURA 12: Estrutura antiga do prédio da produção



FIGURA 13: Ventiladores arejando o ambiente na produção antiga

Atualmente, os comentários são diferentes:

“Hoje tu tens forro térmico, ar condicionado, não tem guarda pó, está tudo bem mais limpo” (Gestor, Manutenção).

“As colaboradoras, hoje, têm ginástica quatro vezes por dia. Podem vir trabalhar despreocupadas com as condições de trabalho da fábrica, pois hoje é tudo mais limpo, organizado, está mais à mão” (Trabalhadora, Montagem Produtos Finais B).

7.4.4 As novas tecnologias e os novos *layouts* de trabalho e de produção

A reestruturação produtiva do trabalho por que passou a empresa A alcançou toda a produção ao introduzir novas formas de gestão, novas tecnologias e novas formas de trabalhar, interferindo no aprimoramento dos processos e, conseqüentemente, no produto final da empresa.

As novas formas de gestão ganham espaço em relação à administração autocrática, à linha de produção pré-programada, repetitiva e inquestionável, em função das relações sociais de consenso, da flexibilidade, da liberdade de expressão, do convite à participação de todos, não importando o escalão. E o resultado veio rápido. Tanto em qualidade, quanto em quantidade e diversidade:

“Quando entrei na empresa, olha era tudo diferente do que é hoje. Os funcionários não participavam de nada. Ninguém podia olhar para o lado, era um presídio. Mandava quem podia e obedecia quem tinha juízo. Hoje é inédito; eu adoro trabalhar aqui., Nós ouvimos, nos envolvemos, valorizamos os funcionários, temos tecnologia. Antes era tudo manual. O chefe mandava, tinha que fazer sem discutir. Hoje a empresa é um paraíso, frente ao passado” (Gestor, Montagem Produtos Finais B)

“Na época, os engenheiros projetavam o produto e faziam as cartilhas; pregava a cartilha na frente do operador e este repetia. Passava-se isso como sendo a forma de ele montar. Então era metido de goela a baixo. Então mudamos. Hoje, abrimos mais a administração para todos opinar, as boas e as ruins, e foi onde melhoramos os processos” (Gestor, Produção).

As novas formas de trabalho acabaram com a figura do trabalhador “faz-tudo”. Antes, o mesmo trabalhador construía o produto, comprava matéria-prima,

fazia a instalação do produto e realizava a manutenção. Não se trata aqui da figura do trabalhador multifuncional. Este seria o multiqualificado, capaz de atuar em mais setores, com qualidade produtiva.

A metáfora utilizada no depoimento a seguir, retrata muito bem esse trabalhador: “cobrar escanteio e correr para cabecear a bola”. Agora, a empresa trabalha com setores de produção e de responsabilidade. Existe o departamento de compra, que é independente do setor de montagem, que é independente do setor de manutenção, e assim por diante. Escritórios de assistência técnica regionalizados acabaram com as longas viagens, com os trabalhadores dormindo debaixo das escadas de hotéis e comendo pão seco, porque não recebiam diárias para realizar os serviços fora da empresa.

O que existe agora é a figura do trabalhador multifuncional, no seu setor: “Antigamente, nós comprávamos a matéria-prima, montávamos o produto e íamos instalar no cliente; ou seja: nós chutávamos a bola e corríamos para cabecear para o gol “ (Gestor, Manutenção).

A incorporação das novas tecnologias interferiu significativamente no que a empresa é hoje. Isso forçou a empresa a manter um plano de capacitação profissional e a investir na educação continuada dos trabalhadores. Os próprios trabalhadores reconhecem que, sem esse aporte técnico e cultural, fica difícil a empresa competir globalmente, bem como impossível os trabalhadores assimilarem os instrumentos necessários para produzir com qualidade competitiva internacional.

Os trabalhadores entrevistados demonstraram que conhecem o comportamento do mercado consumidor, suas exigências, seus direitos. Sabem que precisam ter condições de produzir com competitividade. E o fato de a empresa ter investido na capacitação deles foi fundamental para garantir essa qualidade competitiva, conforme dizem os depoimentos:

“A qualidade para mim foi primordial para dar a volta por cima. A organização e a diretoria abriram os olhos, viram que este era o caminho e aonde deveriam investir pesado. Hoje temos qualidade, fazemos o melhor ao fazer um produto” (Trabalhador, Montagem de Placas).

“Nos sentimos obrigados a impor qualidade, o mercado pedia, já estava acostumado a no mínimo comprar um produto com qualidade. Era mudar, melhorar ou afundar” (Gestor, Manutenção).

Quando os trabalhadores puderam contar com ferramental novo, novos comandos, outros layouts, quando puderam descartar o processo artesanal com que operavam em função das novas tecnologias, passaram a se sentir distinguidos, valorizados. Com o amor próprio em alta, ficou mais fácil assimilarem os novos modos de gestão que apostavam no trabalhador participativo, aberto às mudanças, opinativo e cooperativo. Os dois depoimentos abaixo mostram essa realidade:

“(...) os desenhistas escreviam nos pranchões, e tinha do lado uma caixa de lâminas de barbear, para raspar quando se errava. Eu tinha medo de errar, pois se errasse era muito trabalho, pois era muito artesanal. Para se Ter uma idéia, para fazer uma caixa de PABX o cara levava uma semana, era serra circular, plaina, galopa, martelo e tudo mais. (...) nossas ferramentas de trabalho eram martelo, chave de fenda, ferramentas feitas aqui dentro, tinha a funilaria e a marcenaria” (Gestor, Produção).

“Para fazer uma central, gastávamos 13 mil minutos, hoje se faz em 400 minutos. Um telefone se fazia em 133 minutos, hoje se faz em 9 minutos. Essa abertura melhorou os processos” (Gestor, Manutenção).

As figuras 14 e 15 mostram essa evolução, através de um produto final, demonstrando a qualidade reestruturativa vivenciada pela empresa. Na figura 14, aparece o produto como era feito antes: com prego, serra e martelo; na figura 15, o produto hoje: material injetado e muito menor, pois usa placas de alta tecnologia:



FIGURA 14: Produto final antigamente

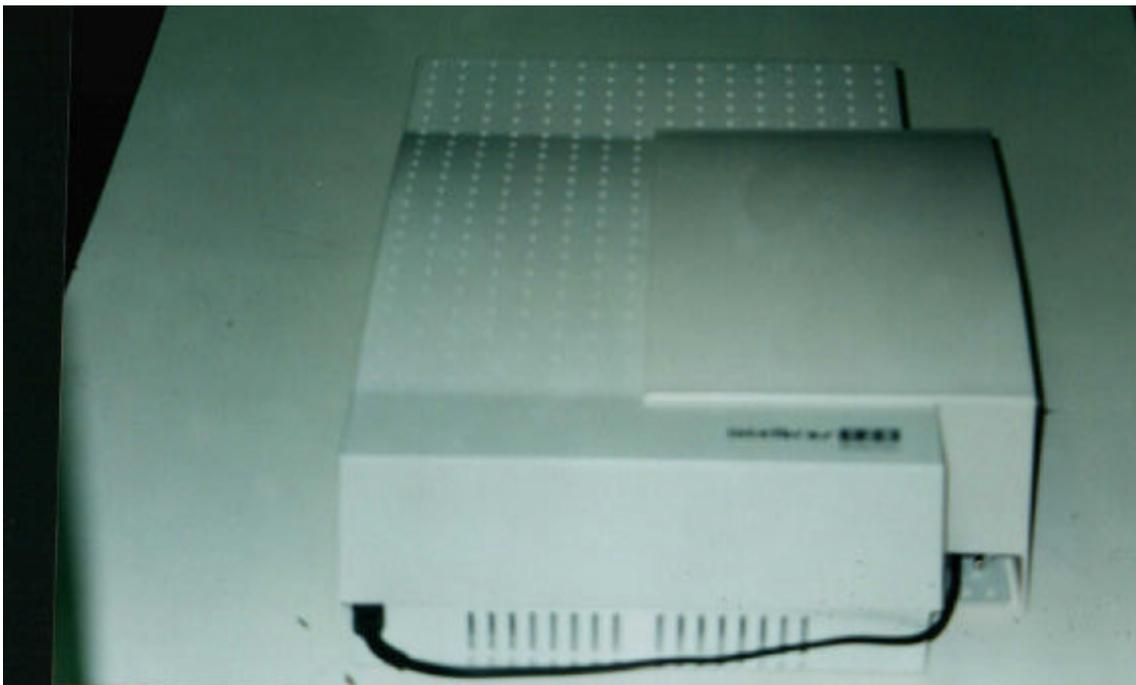


FIGURA 15: Produto final atualmente

A produção artesanal e o medo de errar representavam a mutilação da capacidade criativa e de evolução dos processos produtivos. Com a reestruturação produtiva do trabalho incorporando novas tecnologias, a realidade de hoje é outra: o produto que o trabalhador levava uma semana para montar; agora é feito em 30 segundos. As pranchetas dos desenhistas foram substituídas pelos computadores e pelos programas de engenharia, onde, para apagar um erro, mudar e remodelar, leva-se apenas o tempo de clicar uma tecla do computador. Isso tudo supõe que os trabalhadores já não são mais os mesmos, em termos de competência, que os da década de noventa: precisam ser mais qualificados, multifuncionais, mais abertos às mudanças. Essas competências foram trabalhadas pelos gestores.

Nesse aspecto os modos de gestão vividos na empresa A enfatizaram os ensinamentos de NOGUEIRA *et al* (1999) que defendia que o uso de tecnologia no ambiente de trabalho deve ser complementado por operadores mais habilidosos e autônomos, capazes de trabalhar em grupo e seguir uma orientação geral de serviço; capazes de diagnosticar e de serem independentes em seus juízos.

Para produzir artigos competitivos globalmente, a empresa automaticamente precisou incorporar maquinário de alta tecnologia. Tal incorporação resultou, inclusive, em mudanças no cenário da empresa como se pode observar a partir das figuras 16 e 17 que ilustram a mudança da produção

mecânica, lenta, com baixa qualidade, para a produção eletrônica, ágil, com alta qualidade.

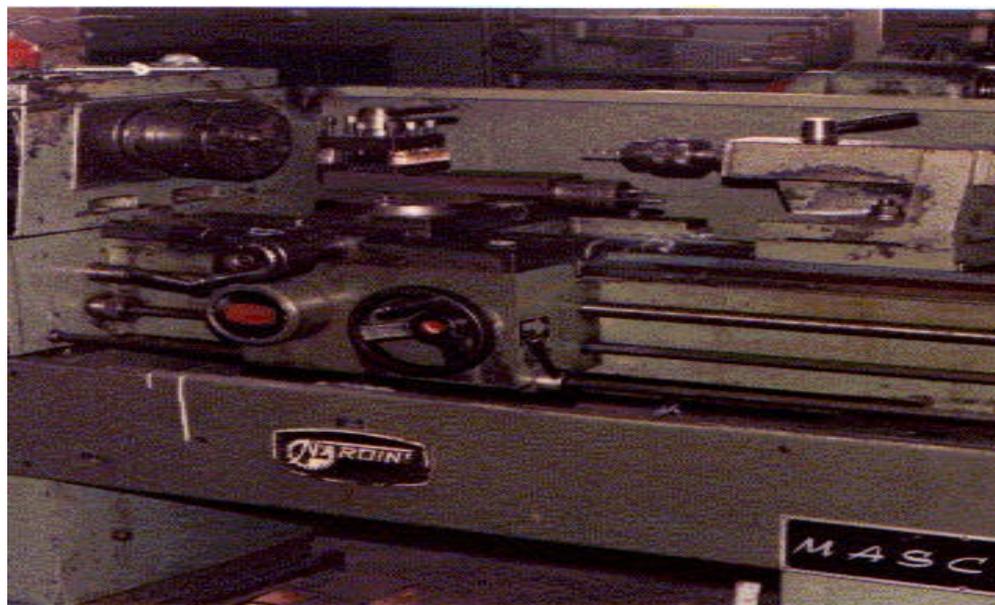


FIGURA 16: Máquina antiga da linha de produção



FIGURA 17: Máquina nova da linha de produção (SMT)

As quatro últimas figuras mostraram a qualidade e o vigor das mudanças tecnológicas que a empresa assimilou, e que deixaram marcas profundas: a empresa precisou alterar sua política de contratação, buscando pessoal sempre mais qualificado; precisou incentivar a qualificação profissional permanente dos

trabalhadores que ficaram após a reestruturação; precisou valorizar o funcionário multifuncional: precisou gerar e disseminar as informações de forma mais ágil, implicando em os gestores de produção terem que administrar e se estruturar de forma coletiva e dinâmica para que problemas e soluções ocorressem em tempo real; precisou investir em toda a estrutura física; precisou administrar focos de resistência, derivados principalmente do desassossego que as mudanças costumam provocar em quem está acomodado, quer por razão afetiva, quer por razão profissional, quer por falta de expectativa profissional.

Na figura 18, abaixo, uma visão de como eram os escritórios no início da década de noventa: individualizados, morosos na comunicação, isolados, dificultando os trâmites para a tomada de decisão; na figura 19, na seqüência, como são os escritórios da empresa hoje: mais ágeis, coletivos, integrados e dinâmicos.



FIGURA 18: Escritório antigo



FIGURA 19: Escritório atual

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de reestruturação produtiva do trabalho ocorreu na empresa A, em todos seus aspectos contidos por definição, ou seja, aconteceram mudanças tanto na forma de administrar e de gerir as pessoas, como também nas inovações tecnológicas. Acompanhando o que ocorreu nacionalmente, a empresa A também provou esta mudança no início dos anos noventa, período marcado pela globalização internacional dos mercados. Importante também lembrar que esse processo de reestruturação produtiva do trabalho não foi algo programado, mas sim surgiu como uma alternativa com vistas a lograr êxito e continuidade nos negócios diante dos problemas organizacionais enfrentados à época.

NOGUEIRA *et ali* (1999) defendem que o processo de reestruturação produtiva do trabalho iniciou alavancado por novos padrões de competitividade internacional, mas que foi um conjunto de fatores nacionais que desencadearam esse processo aqui no Brasil, nos anos noventa: o fim de um ciclo político marcado pelo cerceamento às liberdades individuais, o início de um processo de redemocratização política, a crise no padrão de relações industriais vigentes durante o milagre econômico vivido pelo governo militar. Fora essas razões, outros fatos fizeram com que a empresa A se decidisse pela reestruturação produtiva do trabalho: o fato de a empresa fabricar um produto que exigia alta tecnologia e de ter que competir com empresas que tinham marcas e produtos consolidados no mercado; o fato de nos anos oitenta empresas brasileiras já vivenciarem um processo de reestruturação produtiva do trabalho com base em novas tecnologias, buscando integração, flexibilidade, competitividade e qualidade, com evidentes repercussões para a gestão de pessoas; e o fato de a empresa A estar produzindo para um mercado de ponta com tecnologia braçal.

FILGUEIRAS (1997) comentou que empresas de determinados setores aderiram compulsoriamente à reestruturação produtiva do trabalho. Segundo ele, a reestruturação produtiva do trabalho, centrou-se na reorganização e reconversão de setores industriais que se caracterizam pela realização de grandes investimentos

nos setores de ponta (informática, química fina, novos materiais, telecomunicações); pela modernização de setores dinâmicos (automobilístico, máquinas e equipamentos, petroquímica), e pelo declínio de setores tradicionais (siderurgia e têxtil).

Inerentes ao processo de reestruturação produtiva do trabalho, surgiram os efeitos colaterais, emanados pelo corpo de trabalhadores; afinal foi neles que as mudanças provocadas pela reestruturação produtiva do trabalho surtiram os maiores efeitos. A empresa partiu de um sistema de gestão produtiva baseado no princípio da administração científica de Taylor, para um sistema baseado em nova dimensão, a das tecnologias, dos mercados instáveis, da gestão da produção e do trabalho dinâmicos, buscando cada vez mais a flexibilidade de máquinas e trabalhadores, a polivalência e a multifuncionalidade, dentre outros fatores. Desta forma, os trabalhadores em geral e os gestores foram estimulados a apresentar uma outra postura diante do exposto, sob o risco de virem a ser excluídos diante desse novo contexto.

O momento atual de organização da empresa pesquisada permite afirmar que ela aplicou, vivenciou os dois níveis de aprendizagem relevantes para esse processo de reestruturação produtiva do trabalho, níveis analisados à luz da teoria de LEITE (1997):

- o nível de aprendizagem, envolvendo o aspecto organizacional, a capacidade de adaptação, a mudança nos produtos, processos, função e gestão;
- o nível dos agentes produtivos, envolvendo, de modo permanente, desafios de aprender e de se renovar.

Essa constatação permite afirmar que a empresa consolidou novas formas de administrar e de produzir. Hoje, diferentemente do passado, fatores como criatividade, flexibilidade, liderança, redução de níveis, valorização dos recursos humanos e incentivos pessoais são uma prática diária na empresa, fazendo lembrar o quadro de tendências apresentado por WOOD JUNIOR (2000).

O processo de reestruturação produtiva do trabalho, vivido pela empresa "A", marcou-se principalmente por mudanças no comportamento dos gestores e dos trabalhadores.

A figura 20 apresenta um triângulo sustentado pela base e com um vértice apontando para frente, para cima, para o futuro, produz uma interessante analogia sobre os comportamentos e atitudes que os trabalhadores e gestores passaram a ter

com a implementação da reestruturação produtiva do trabalho. Essa analogia poderia assim ser interpretada: enquanto estão em jogo interesses pessoais, as mesmas ações de reestruturação produtiva do trabalho representam interesses diferentes, tanto para o capital, quanto para o trabalho; enquanto estão em jogo interesses maiores, os da empresa, por exemplo, capital e trabalho se aproximam com plenitude. Exemplo:

Ação: estimular a participação de todos nas reuniões de debates de idéias.

Interesse que a ação representa para os trabalhadores: satisfação pessoal, oportunidades de progressão no emprego, melhoria salarial, melhoria no ambiente de trabalho (vértice esquerdo).

Interesse que a ação representa para os gestores: garantia de missão cumprida, pois está na missão da empresa garantir produtividade, qualidade e novidade, num ambiente de trabalho participativo (vértice direito).

Interesse comum dos gestores e trabalhadores: a empresa, representado pelo vértice superior, nesse caso, tanto trabalhadores quanto gestores defendem a ação com os mesmos interesses: trabalhar com mais criatividade, para poder gerar produtos novos, diferenciados, dando à empresa condições de competitividade no mercado globalizado.

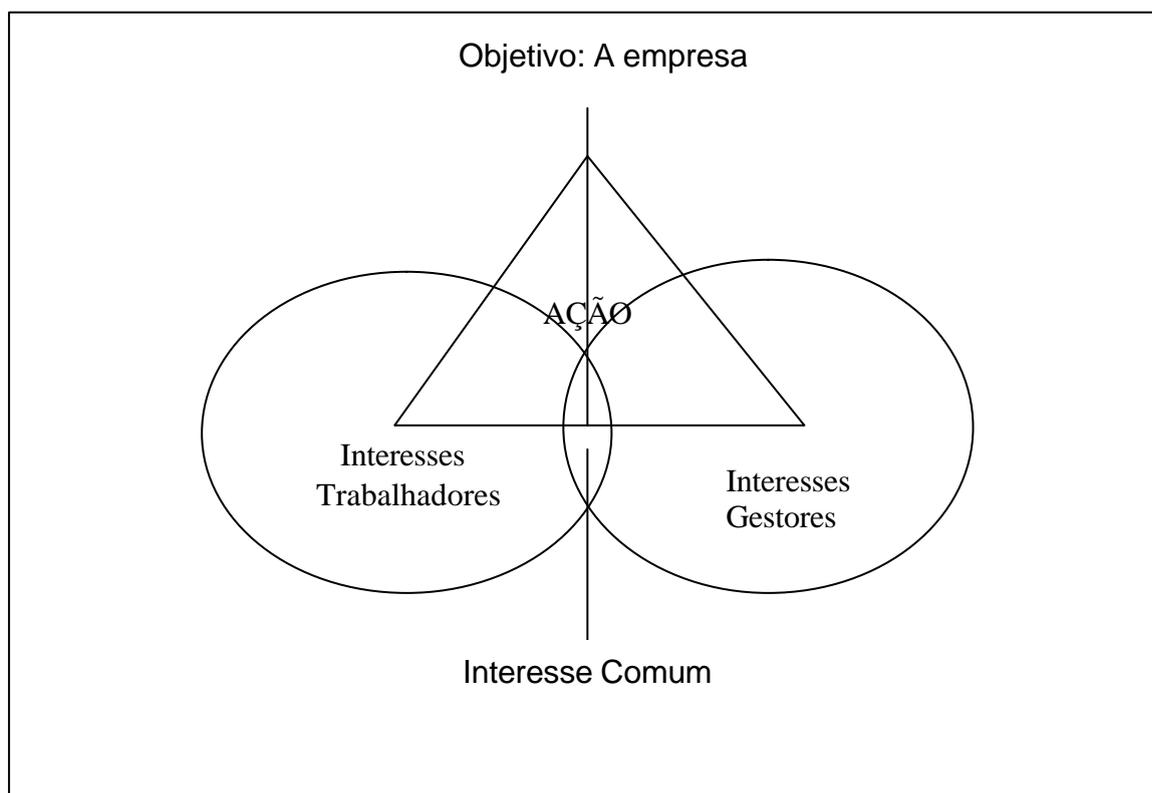


FIGURA 20: Interseção dos objetivos dos trabalhadores e gestores

A figura 20 mostra, também, uma nova realidade provocada pela reestruturação produtiva do trabalho na empresa pesquisada: aumenta progressivamente o sentimento de consenso, de parceria entre capital e trabalho; dia a dia torna-se mais forte entre os trabalhadores o sentimento de que eles fazem parte da empresa; acelera-se, entre eles também a sensação de que são prolongamentos das máquinas de alta tecnologia e, portanto, eles mesmos também representam alta tecnologia.

Ficou evidenciado que o controle dos tempos e processos continua fazendo parte dos novos modelos de gestão, não mais como processos autocráticos, onde trabalho, obediência, submissão e legitimidade, lembrando GUARESCHI e GRISCI (1993), criavam o trabalhador apático, mas como resultados de relações sociais de trabalho apoiadas no consenso, na responsabilidade, na reciprocidade.

Os trabalhadores participaram do processo opinando, sugerindo, criticando as ações dos gestores na procura por eficiência produtiva. Assumiram atitudes de co-responsabilidade, ao executarem tarefas dos gestores: assumir lideranças, incentivar, articular, administrar tempo e produção, fiscalizar e acompanhar; controlam também os níveis de satisfação. Eles se sentem parte da empresa e apostam na qualificação. Em geral confundem benefícios com salário, deixando entrever que ao final do mês, um interesse pessoal, é mais importante que ter uma visão crítica das relações sociais do trabalho que a empresa utiliza para garantir a eficiência produtiva. Defendem a flexibilidade, as mudanças, mas sentem-se inseguros quando estão em jogo laços afetivos conquistados e situações de risco profissional. Em geral, conhecem a MISSÃO da empresa para recursos humanos. Os gestores atuam como verdadeiras extensões da empresa. Desenvolvem as relações sociais de trabalho baseados no consenso. Demonstram conhecer o pensamento hegemônico dos trabalhadores e de seu entorno social. Garantem o desempenho profissional através da qualificação e da experiência adquirida em grandes empresas. Muitos gestores transferem uma relação de família, de conforto e segurança, para sua atividade profissional, representando, essa sensação, sua maior gratificação. Desenvolvem-se com competência, enquanto facilitadores do processo e administradores de focos de resistência.

Visto que a empresa está no auge de sua reestruturação produtiva do trabalho, onde seus controles e processos se estabilizaram, a tecnologia está dominada e se renovando constantemente, as formas de gestão estão incorporadas

e implementadas, caberia a partir de agora estudar, observar e pesquisar, como a empresa "A" irá se comportar. Se esta superação do passado, a virada do prejuízo ao lucro, a reestruturação do parque fabril e dos processos, a inovação tecnológica, enfim todas as consolidações de mudanças irão perdurar, ou declinarão decorrente de uma acomodação após a ascensão e o topo alcançados até o momento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In. DAVEL, E.; VERGARA, S. C et al. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo : Atlas, 2001.

FILGUEIRAS, L. A .M. **A Desestruturação do Mundo do Trabalho e o “Mal Estar” desse fim de Século**, Caderno do CEAS, Salvador, nº 171, setembro/outubro/1997.

GARAY, A. Gestão. In. CATTANI, A. D. Trabalho e Tecnologia: **Dicionário Crítico**. Petrópolis : Vozes, 1997.

GUARESCHI, P. A.; GRISCI, C. L. I. **A fala do trabalhador**. Petrópolis : Vozes, 1993.

HIRATA, H. Da Polarização das Qualificações ao Modelo da Competência. In. FERRETTI, C. J. et al. (Org.). **Novas Tecnologias, Trabalho e Educação: Um Debate Multidisciplinar**. Petrópolis : Vozes, 1994.

LEITE, E. M. Reestruturação Industrial, Cadeias Produtivas e Qualificação. In. CARLEIAL, L.; VALLE, R. **Reestruturação Produtiva e Mercado de Trabalho no Brasil**. São Paulo : HUCITEC-ABET, 1997.

MACHADO, L. R. de S. A Educação e os Desafios das Novas Tecnologias. In. FERRETTI, C. J. et al. (Org.) **Novas Tecnologias, Trabalho e Educação: Um Debate Multidisciplinar**. Petrópolis : Vozes, 1994.

MAGALHÃES, T. T. **Inovações Tecnológicas e Qualificação dos Trabalhadores de Empresas do Setor Metal-Mecânico do Estado do Rio Grande do Sul**: estudo de casos. Dissertação de mestrado, Porto Alegre, 1998.

MELO, M. C. O. L. Gestão de Pessoas nas Organizações: Um Aprendizado para Gerentes e Profissionais da Área. In. PIMENTA, S. M. **Recursos Humanos: Uma Dimensão Estratégica**. Belo Horizonte : UFMG/FACE/CEPEAD, 1999.

NEUTZLING, I.; KVEIN, J. D. Reestruturação Produtiva. In. **Dicionário de Ética Econômica**, Editora Unisinos, 1997.

NOGUEIRA, A. H.; BARRETO, A. P. B.; MACIEL, C. E. C.; ROSINHA, R. O. Globalização: Reestruturação Produtiva e Impactos na Gestão de Recursos Humanos. In. PIMENTA, S. M. **Recursos Humanos: Uma Dimensão Estratégica**. Belo Horizonte : UFMG/FACE/CEPEAD, 1999.

PIMENTA, S. M. **Recursos Humanos: Uma Dimensão Estratégica.** Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos. 2 ed. São Paulo : Atlas, 1999.

SALERNO, M. S. Trabalho e Organização na Empresa Industrial Integrada e Flexível. In. FERRETTI, C. J. et al (Org.). **Novas Tecnologias, Trabalho e Educação:** Um Debate Multidisciplinar. Petrópolis : Vozes, 1994.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas:** Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro : FGV, 2001.

TOMEI, P. A. Trabalhadores Descartáveis ou Recicláveis? In. DAVEL, E.; VASCONCELLOS, J. **Recursos Humanos e Subjetividade.** Petrópolis : Vozes, 1996.

VELOSO, H. M.; ROCHA, C. H. M. D.; LANARI, C. S.; ARRUDA, A. G. S. As Transformações do Mundo do Trabalho. In. PIMENTA, S. M. **Recursos Humanos: Uma Dimensão Estratégica.** Belo Horizonte : UFMG/FACE/CEPEAD, 1999.

VIEIRA, A.; GARCIA, F. C. **Qualificação do Trabalhador e Restruturação Produtiva na FIAT Automóveis:** um estudo comparativo nas plantas industriais de Cassino (Ita) e Betim (Br). Artigo Apresentado no Congresso da ENANPAD, 1999.

ZIBAS, D. M. L. O Reverso da Medalha: Os Limites da Administração Industrial Participativa. In. CARLEIAL, L.; VALLE, R. **Reestruturação Produtiva e Mercado de Trabalho no Brasil.** São Paulo : HUCITEC-ABET, 1997.

WOOD, Thomaz Jr. **Mudança Organizacional:** aprofundando temas atuais em administração de empresas. 2 ed. São Paulo : Atlas. 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre : Bookman, 2001.

ANEXO A
ENTREVISTA SEMIDIRIGIDA

Segue abaixo um roteiro das entrevistas semi-estruturadas.

Como é seu trabalho?

Como se sente no seu trabalho?

Desde que entrou na empresa, como eram e como é hoje:

os instrumentos de trabalho;

o relacionamento com colegas, superiores/subordinados;

os modos de trabalhar;

as políticas de recursos humanos;

o horário de trabalho;

a necessidade de qualificação.