

LEONARDO GOMES MELLO E SILVA

O FIO E AS MEADAS: PROCESSO DE TRABALHO E NORMA DE PRODUÇÃO EM
DUAS INDÚSTRIAS DE FIBRAS QUÍMICAS E UMA DE TECIDOS

*Este exemplar corresponde
à redação final da dissertação
defendida e aprovada pela
Comissão Julgadora*

07/11/90

Dissertação de Mestrado em Sociolo-
gia apresentada ao Departamento de
Ciências Sociais do Instituto de
Filosofia e Ciências Humanas da
Universidade Estadual de Campinas.

Orientador: Prof. Dr. André M. P. Villalobos

Co-orientador: Prof^a Dr^a Ângela Tude de Souza

SI38f

13059/BC

Outubro 1990

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL

ÍNDICE

INTRODUÇÃO

<i>Apresentação</i>	3
<i>O Tema</i>	4
<i>O Objeto</i>	5
<i>Métodos, Técnicas e Recursos</i>	6

1ª PARTE

<i>Divisão do Trabalho e Classes Sociais: um caminho</i>	8
--	---

CAPÍTULO I: Crise, Mutações Industriais e Reestruturações dos Processos de Trabalho

I.1) Cenários Macroeconômicos	16
I.1.A) O ponto de partida da Regulação: Crise de valorização e recomposição dos processos de trabalho	18
I.1.A.a) Modo de regulação e Relação salarial	18
I.1.A.b) A origem da crise	20
I.1.A.c) A Difusão da crise	20
I.1.B) O Modelo da "especialização flexível" e seus limites	32
I.1.B.a) Críticas	37
I.2) Balanço intermediário	39
I.3) Implicações para um estudo dos ramos produtivos	41
I.4) Para uma caracterização da relação salarial no Brasil: pontos para um debate	45

CAPÍTULO II: As Condições de formação do salariedade na têxtil

II.1) A modernização na têxtil hoje	48
II.2) O sub-setor de Fibras Químicas dentro da têxtil	52
II.3) Acerca do processo 'contínuo' de produção	60

2ª PARTE

Processo de Trabalho e Norma de Produção

CAPÍTULO III: Empresa X: paradoxos do moderno (microeletrônica, mas nem tanto)

III.1) A Empresa	67
III.1.A) Política de gestão	68
III.1.B) Formas de salário-indireto	77
III.1.C) Qualidade e... produtividade	78
III.1.D) Relação com o sindicato	80

III.1.E) Turnos	81
III.1.F) Inovações no processo de produção	82
III.1.G) Divisão sexual do trabalho	84
III.1.H) Recrutamento e normalização	85
III.1.I) Política de salários	92
III.2) O Processo de Trabalho	
III.2.A) Características gerais	95
III.2.B) As Seções	99

CAPÍTULO IV: Empresa Y: usando a prata da casa

IV.1) A Empresa	117
IV.1.A) Política de gestão	118
IV.1.B) Controle de qualidade e controle do produto	124
IV.1.C) Recrutamento e normalização da força-de-trabalho	125
IV.1.D) Turnos	129
IV.1.E) Política de Salários e turn-over	130
IV.1.F) Mobilidade interna e qualificações	133
IV.1.G) Formas de salário-indireto	137
IV.2) O Processo de Trabalho	138
IV.2.A) Características gerais	138
IV.2.B) As Seções	139

CAPÍTULO V: Empresa Z: o contraponto "arcaico"

V.1) Características gerais	151
V.2) O Processo de Trabalho	153
V.3) Os Problemas	
V.3.A) Turn-over e "Plano de Carreira"	157
V.3.B) A "preferência pela formalidade" e a formação	161
V.3.C) A Política de gestão	165
V.3.D) Os CCQs	166

CAPÍTULO VI: BALANÇO FINAL

VI.1) Conclusão geral	186
VI.1.A) A Empresa como matriz das mudanças? (Questões abertas)	
.....	192
VI.2) O processo de trabalho da pesquisa: achados e perdidos	
(falar com o outro)	195

Anexos:

Quadro de Descrição de cargos da Empresa X	200
Carta de apresentação	208
Bibliografia utilizada	209

Índice de figuras

Fig.1: Fluxograma geral do Processo (Empresa X)	97
Fig.2: Esquema da Seção de Policondensação da Empresa X	104
Fig.3: Esquema da Seção de Fiação e Bobinagem (Empresa X)	107
Fig.4: Fluxograma de Produção da Área Química e Têxtil do Rayon	140

LIÇÃO SOBRE UMA AULA
(À guisa de agradecimentos)

Na pesquisa, quer teórica, quer empírica, à medida em que o campo temático vai-se estreitando, também se reduz o raio dos interlocutores possíveis, especialistas. É nessa hora que o diálogo (com eles, especialistas) se torna tão fundamental quanto aterrador, e isso na proporção dos investimentos expostos -no caso, intelectuais. É aí que essa fala adquire todo o seu poder de ser ouvida (mas também o seu poder!). Os sentidos se mobilizam, à disposição dos juízos -e as susceptibilidades vão ao ponto de não se perder um adjetivo, uma interjeição sequer-, à espera, à escuta.

Mas se é inevitável que este seja o preço a pagar pela "entrada no mundo", não deixa de ser verdade que é por meio dela que se baliza o que se pretende que seja o trabalho (meu trabalho).

Essa coletividade de ouvintes, restritíssima, de que não se pode escapar, é talvez a primeira provação ao mesmo tempo subjetiva e verdadeiramente social, no sentido original da experiência sociológica, isto é, da ação de todo o seu peso.

Situação paradoxal: primeiro é a independência que é almejada; depois é a deriva que é temida. É certo: são as condições sociais atuais da produção do conhecimento científico. Tudo bem; só que o que se diz antes, depois, no processo de investigação, é que vai ser sofrido. Precisa de um certo tempo.

— s —

Por isso, todo o trabalho intelectual, creio, nunca é completamente individual (embora possa ser solitário). Muitas pessoas acabam entrando no meio, contribuindo, às vezes sabendo, às vezes não. Em primeiro lugar, os chamados "informantes". Sem a sua tolerância em falar, este trabalho não teria tido a forma que teve. Espero que a minha capacidade de ouvir tenha sido igualmente tolerante -o que desconfio, dado alguns vícios "profissionais".

Em todo o caso, é preciso dizer:

Os trabalhadores das indústrias analisadas, que concordaram em ceder parte do seu tempo para entrevistas, passando informações sobre as quais não tinham nenhum controle. Os diretores, gerentes, técnicos, chefes de seção dessas empresas, que permitiram as visitas e a circulação no interior das plantas.

A UNICAMP, na pessoa dos coordenadores de pós-graduação da Área de Sociologia, que cuidaram para que fosse assegurada bolsa de estudos no período em que esta pesquisa mal tinha os seus contornos: sua "aposta" e sobretudo a sua paciência não podiam deixar de ter registro: não posso assegurar, no fim das contas, que aquela não tenha sido baldada, nem que esta última tenha-se revelado pura perda de tempo; apenas que valeu pelo procedimento.

A CAPES e o CNPq, que possibilitaram o suporte material do trabalho.

O Álvaro, do CEBRAP, que abriu o acesso ao Sindiquímica.

O Sindiquímica -seção S. Miguel- na pessoa de seus integrantes.

Mas há também aquelas pessoas que, aqui e ali, dão toques importantes -às vezes fundamentais- para o desenrolar da dissertação. Estas estão citadas no corpo do trabalho. No entanto, desde já é preciso mencionar:

1) a Prof^a Ângela Tude, que acompanhou todo o processo de elaboração da pesquisa e cujos encaminhamentos e sugestões foram verdadeiramente preciosos;

2) o Prof. Edmundo Dias, mestre e amigo, presenciou as idas-e-vindas do trabalho e indicou caminhos que acabaram se revelando sábios. Sua "assessoria informática" foi, ademais, providencial;

3) a Prof^a Helena Hirata, a partir de cujo contato, em seu curso no 2º semestre de 87, amadureci o essencial do que hoje acaba por vir a cabo (sua atenção e o acesso que possibilitou a boa parte da bibliografia especializada foram de inestimável valia);

Mas é a gente que assina em baixo. E isto é mais do que um rito; é uma responsabilidade. Eles estão, portanto, absolvidos.

Barão Geraldo, tarde de maio de 1985

São Paulo, setembro de 1990

INTRODUÇÃO

Apresentação

O objetivo mais geral deste estudo é discutir o tema da modernização industrial com base nas tecnologias automatizadas e interrogar sobre o modo pelo qual estão implicados os trabalhadores das empresas que adotaram tais tecnologias (em particular as formas de resistência, conflito e consenso em nível de fábrica). O tema será desenvolvido a partir de três determinantes, os quais a análise privilegiará: a tecnologia, a organização do trabalho e as políticas de gestão.

O ponto sobre o qual procuraremos nos deter é: processos de trabalho diversos e níveis tecnológicos diferentes atravessando um mesmo ramo, no caso o têxtil: a Empresa X com painéis microeletrônicos; a Empresa Y sem nenhum plano de modernização a médio prazo, preferindo esgotar as possibilidades do maquinário existente; e a Empresa Z, com o processo de trabalho radicalmente diferente das outras duas, cruza no entanto com elas nos métodos gerenciais e na preocupação com a "qualidade".

Para tal fim, será tentada uma comparação entre tipos de tecnologia e processos produtivos, tendo por base monografias de campo.

Os três elementos acima expostos serão compreendidos enquanto articulados imediata e mediatamente ao processo de trabalho nas fábricas estudadas: a tecnologia será rastreada na descrição do processo, o qual será visto com algum detalhe; a organização do trabalho, na forma de alocação dos postos, tarefas e hierarquias; as políticas de gestão, na forma tanto das políticas de pessoal das empresas quanto nas formas concretas que ela assume no cotidiano da produção.

O estudo terá alcançado seu objetivo se conseguir problematizar minimamente, através das três determinações escolhidas, o tema geral da modernização tecnológica -em especial a automação- no contexto de um ramo da indústria brasileira, situando-o historicamente, tanto quanto seja possível nos limites de uma dissertação de mestrado.

O Tema

A literatura sobre as relações entre mudança tecnológica e sociedade é rica e muito extensa. A rigor, o "corte" ou a abordagem inaugurada pela Sociologia do Trabalho a partir do pós-guerra, seja de influência francesa¹ ou inglesa², não é a única. Uma leitura atenta dos autores clássicos sobre o fenômeno da industrialização nos países onde se desenvolveu inicialmente o capitalismo (Smith, Marx, Babbage, Ure, Durkheim e P. Mantoux) indica uma série de questões que ainda hoje ocupam os pesquisadores que se debruçam sobre o tema do progresso técnico e seus efeitos sociais, seja demonstrando as vantagens do trabalho parcelado ou fragmentado (Smith); seja revelando os mecanismos de acumulação do capital atualizados na maquinaria (Marx); seja na ênfase no barateamento do trabalho individual advindo da parcelização e especialização de tarefas (Babbage); seja ainda na "quebra" do saber operário do período da produção artesanal (Ure) ou na nova sociabilidade (solidariedade orgânica) por oposição àquela das manufaturas pré-capitalistas (Durkheim).

No Brasil, os estudos clássicos de Sociologia do Trabalho³, embora não tivessem preocupação explícita com a "tecnologia", indicaram um veio prolífico a ser seguido por pesquisas

¹ Os trabalhos de Georges Friedman (*Problèmes humains du machinisme industriel - machinisme et humanisme*, 1946; *Où va le travail humain*, 1963; *Le travail en miettes - spécialisation et loisirs*, 1964; *Sept études sur l'homme et la technique*, s/d), Pierre Naville (*Traité de Sociologie du Travail* [c/ G. Friedman], 1962); *Temps et Technique - les structures de la vie de travail*, 1972) e Alain Touraine ("Poder e decisão na Empresa"; "Classe operária e sociedade global" e "A organização profissional da Empresa" in *Tratado de Sociologia do Trabalho*, 1ª ed. fr. 1962).

² Robert Blaunier (*Alienation and Freedom*, 1962), Joan Woodward (*Industrial Organization: Theory and Practice*, 1965), D. Lockwood, J. Goldthorpe, F. Bechthoffer, J. Platt (*The Affluent Worker: industrial attitudes and behaviour*, 1968).

³ Juarez Brandão Lopes e Leôncio Martins Rodrigues. Um bom levantamento é feito por WERNECK (78).

posteriores voltadas para o mundo fabril. Tendo eleito como foco privilegiado de análise o processo de trabalho, esse estudo pretende -em meio à variada gama de contribuições que convergem na eleição do mesmo enfoque (economia, história, ergonomia, engenharia de produção, saúde ocupacional)- dar uma pequena contribuição dentro da tradição sociológica.

O Objeto

De um modo geral, a indústria têxtil é considerada, no Brasil, como um setor produtivo característico de alto grau de heterogeneidade estrutural. Isto significa a possibilidade de convivência de processos tecnológicos diferentes, o que traduz, por outro lado, processos de trabalho distintos -se tivermos em conta que todo o processo de trabalho inclui uma determinada forma de relacionar máquinas, instrumentos de trabalho e matérias-primas, com o "trabalho vivo", isto é, com a subjetividade do agente de produção (trabalhador).

Inicialmente será visto que:

- a) o caráter de "heterogeneidade" não é um atributo próprio do ramo: depende, antes, do perfil do tecido industrial no espaço considerado (Estado-Nação). Assim, se a têxtil pode ser "heterogênea" no Brasil, já não se pode dizer o mesmo em relação ao mesmo ramo industrial no Japão, por ex.;
- b) a conformação do salariedade do ramo influi decisivamente naquelas diferenças.

A partir de tais pressupostos, o estudo pretende discutir o relacionamento entre padrões tecnológicos e a organização do trabalho, tomando como base as políticas de pessoal das empresas e os depoimentos de operários.

Algumas aproximações serão avançadas com as indústrias de processo contínuo, dado que as características tecnológicas de algumas das empresas estudadas (produção de fios de poliéster e de rayon) são bastante semelhantes àqueles processos descritos como eminentemente químicos. Seguindo indicações anteriores, poderíamos mesmo falar de um processo "semi-contínuo" (GUERRA [86], p.50-7) ou "misto" (VATIN [87], p.130), dada a convivência, no processo

global de produção, de dois momentos bem diferenciados: um marcadamente "contínuo" ou "em fluxo" (Vatin), ilustrado pelas seções que fazem parte da "divisão química"; e outro "descontínuo", a partir do qual se encontram todas as seções constantes da chamada "divisão têxtil" (uma das consequências desta partição refere-se à própria organização dos trabalhadores, quer na forma de dois sindicatos diferentes -químico e têxtil-, quer em apenas um sindicato que abarca todas as seções da planta).

Métodos, Técnicas e Recursos

A forma empregada para a apresentação do resultado da pesquisa neste trabalho foi a confecção de monografias a partir de visitas às fábricas. São apresentadas três monografias: duas sobre indústrias de fibras químicas -uma do interior paulista, famosa pela concentração de indústrias da área têxtil; outra de um distrito da Gde. São Paulo (esta última faz parte de um complexo químico do qual a produção do fio é apenas uma parte)- e uma terceira sobre uma indústria de fiação e tecelagem tradicional, no Rio de Janeiro. O propósito de usar esta última monografia no trabalho foi menos o de comparar processos tecnológicos similares -já que a natureza dos mesmos têm diferenças não negligenciáveis- mas o de rastrear a ideologia da modernização, de uma forma mais ampla, no contexto de um ramo. Veremos que ela incide de forma a manter algumas semelhanças num fundo de desigualdades, quer econômicas, quer tecnológicas.

As visitas constaram de:

- perguntas abertas à gerência e aos trabalhadores;
- observação direta do processo de produção e de trabalho.

Os principais recursos utilizados no trabalho de campo foram: gravador e anotações sumárias sobre os dados mais relevantes encontrados *in loco*; assim como declarações, depoimentos ou mesmo desabaços que possam servir de "pistas" para a compreensão de dados que ficaram obscuros quando das visitas efetuadas ou das hipóteses que se levantou preliminarmente.

Foram enviadas cartas de apresentação ao universo das empresas de fibras químicas no Brasil (treze), resultando daí a

possibilidade de visita em duas delas, as quais chamaremos daqui em diante de Empresa X e Empresa Y, e que ocuparão o 3º. e o 4º. capítulos, respectivamente.

A Empresa Z é uma fábrica de tecidos e portanto o processo de trabalho e o tipo de tecnologia são bem diferentes. Porém pode-se observar alguns pontos de convergência no que tange à forma de gestão da força de trabalho (preocupação com a "qualidade" e o comprometimento dos trabalhadores na produção, por ex.). O resultado da monografia referente a ela está no Cap. 5.

No nosso caso, a visita às fábricas suscitou uma série de dúvidas e questões acerca das características técnicas do maquinário e dos processos produtivos, dado que estes poderiam ser importantes para a elucidação de pontos tais como o relacionamento do trabalhador com determinada máquina ou conjunto de máquinas: se estas características favoreciam tarefas de vigilância e controle ou, ao contrário, demandavam um *savoir-faire* de intervenção direta na transformação do produto; ou ainda, se tais características não estavam ligadas à natureza própria da matéria-prima, segundo se trate de processos de fluxo contínuo ou mecânicos. Essa preocupação nos conduziu até leituras bastante específicas⁴.

4

Por exemplo: BENTO (87) e os trabalhos encontrados no DPEA-SENAI (ver bibliog.): além de PEREIRA (79) e ACERO (83), que oferecem uma visão bastante completa do processo de produção das indústrias de fiação e tecelagem, com algum detalhe de formalização técnica.

1ª PARTE

Divisão do Trabalho e Classes Sociais: um caminho

A intenção inicial deste estudo era discutir o efeito da introdução das novas tecnologias automatizadas na produção industrial no que tange às transformações no caráter do trabalho. Duas questões permaneciam como pano de fundo ao eleger essa problemática como tema de dissertação:

1) uma caracterização da estrutura social do capitalismo contemporâneo teria de passar necessariamente pelas experiências recentes de introdução maciça da automação em suas diversas formas (máquinas de controle numérico, robótica, informática, etc). A intensidade, e em alguns casos a novidade, de muitas das tecnologias postas em ação desde o final dos anos 60 estimulou as tentativas de caracterização da fase histórica atual como sendo a de uma "sociedade pós-industrial" -segundo termo proposto nos trabalhos de Touraine¹ e Daniel Bell²- ou sociedade de "tempo livre" (Gorz [82]).

Ao lado dessas, outras vertentes interpretativas relevaram os aspectos de crise entendida num sentido amplo: crise econômica (acumulação do capital), social (deslocamentos maciços de mão de obra, inserção precária no mercado de trabalho, desemprego, reestruturações profissionais, etc) e política (formas de legitimação ligadas à "crise da representação", o que afetou os partidos políticos e os sindicatos, ao mesmo tempo que forjou a constituição de novas solidariedades, etc).

A tentativa de entendimento da crise levou um conjunto de autores a desenvolver, a partir de uma matriz marxiana, os

¹ *La Sociedad Post-Industrial*, Barcelona, Ariel, 1971 (edição original francesa: 1969). Cf. mais recentemente: *Le Post-Socialisme* (TOURAINÉ [80])

² *The Coming of Post-Industrial Society* (1973). Ed. brasileira: *O Advento da Sociedade Pós-Industrial - uma tentativa de previsão social*, S. Paulo, Cultrix, 1977.

conceitos de "modo de regulação", "regime de acumulação" e "relação salarial". O que vem sendo chamada de "Escola da Regulação" situa a crise atual como o esgotamento de um regime de acumulação que foi capaz, no segundo pós-guerra, de articular uma série de fatores econômicos (financeiros principalmente) e institucionais que moldaram um "encadeamento virtuoso" cujo modelo foi posto em cheque com a crise internacional dos anos 70, conforme será visto a seguir.

Da crise do modo de regulação (que é entendido num sentido amplo, como "regulação social") emergiriam uma série de transformações, deslocamentos e choques da relação salarial, base sob a qual se assenta o modo de regulação. O ponto que nos interessa exatamente é aquele que situa a relação salarial no coração das mudanças sócio-técnicas por que passa o regime de acumulação.

De qualquer forma, quer ressaltando as possibilidades abertas com a "informatização da sociedade" (Touraine, Gorz), quer demonstrando as novas formas de controle da força-de-trabalho abertas com as novas tecnologias (Coriat), o fato é que a problemática das classes sociais não tem sido enfrentada, pelo menos tal como a literatura a "deixou". A esse respeito, duas tendências parecem ter marcado os estudos sobre a estrutura de classes no contexto da disciplina nos últimos anos: 1) o abandono dos estudos do ponto de vista macrossocial inspirado no trabalho clássico de Poulantzas sobre as fronteiras do trabalho produtivo e improdutivo e seguidos por Olin Wright³; 2) a fragmentação do componente "classista" em diversas secções ou clivagens constituindo reivindicações próprias e assentadas em identidades fora da "formalidade" representada pelo salaríato.

Longe de tratar-se de uma questão de ruptura meramente "teórica", a hipótese que perseguimos procura precisar tais deslocamentos como efeito das transformações sócio-econômicas em

³ Ver *Classe, Crise e Estado*, Rio, Zahar, 1981. Um artigo anterior (*Class boundaries in advanced capitalist societies*, *New Left Review*, 1976) foi incorporado, com modificações, no livro *supra* citado.

curso nas sociedades capitalistas, do centro ou da "periferia". O Cap. 1 tenta traçar os cenários contemporâneos da discussão sobre as alternativas ao fordismo e a emergência dos "novos paradigmas" como resposta à crise, no sentido de entender aqueles fenômenos.

Concretamente, uma das consequências para os estudos da estrutura de classes diz respeito à constatação do decréscimo quantitativo da mão de obra fabril na composição da força-de-trabalho das plantas industriais modernas (o "adeus ao proletariado" de Gorz). Outra consequência é aquela representada pelos estudos de caso que procuram demonstrar que a implantação das novas tecnologias incide na classe operária no sentido de "quebrar" o saber contido numa certa relação com o instrumento e com uma certa coletividade de trabalho próprias do maquinário "tradicional" (Shaiken [81]).

Conquanto a compreensão do perfil da estrutura de classes não derive mecanicamente do estágio de acumulação capitalista em determinado momento histórico da sociedade, não deve prescindir de uma apreciação contextual que a tome em consideração, sob pena de recair em uma taxonomia abstrata. A natureza das classificações e hierarquias de classes e outras, percebidas nas monografias, na 2ª parte deste trabalho, obedecem antes a uma estratégia de normalização muito precisa dentro das transformações da relação salarial observadas contemporaneamente.

2) uma discussão da tendência à "intelectualização da produção" nos processos produtivos automatizados. Tal tendência está associada ao caráter revolucionário da "informatização da produção", que teria deslocado a centralidade do "trabalho manual" em favor de um componente maior de "trabalho intelectual" ou, em outros termos, a gestão da informação passa a ter um papel preponderante em relação à transformação da matéria.

Esse ponto é de fundamental importância pois opõe a natureza dos conhecimentos requeridos pelo pessoal de manutenção, controle e supervisão -cada vez maiores com as exigências das novas tecnologias (NTs)- aos modos operatórios "tradicionais". Qual a medida desse deslocamento ou -o que parece mais provável- do cruzamento desses dois componentes na produção dos valores-de-uso

das indústrias nas quais esse fenômeno pode ser observado, eis uma questão que perpassa todo o trabalho. Lembraríamos, de passagem, que essa discussão encontra aquela, anterior, da estrutura social, na medida em que a divisão entre trabalho "manual"/execução e trabalho "intelectual"/concepção, articulada à divisão "técnica" do trabalho no capitalismo, era um dos elementos que permitia delimitar (teoricamente) o lugar das classes no capitalismo contemporâneo (Poulantzas)⁴.

Segundo o ponto de vista da "intelectualização da produção", o que está em jogo hoje com a difusão da tecnologia baseada no fluxo de informações e da eletrônica é uma nova forma de relacionamento do binômio técnica/organização da produção⁵ (ou "cultura técnica": AGLIETA et BRENDER [84]), da qual o questionamento do taylorismo e do fordismo é apenas uma parte. Tal diagnóstico parte também dos deslocamentos de tempo-humano em direção ao tempo-máquina, ou seja, identifica os aspectos mais importantes dos processos produtivos automatizados como aqueles ligados à taxa de aproveitamento das máquinas, redução das pausas e da aleatoriedade (VELTZ [86], *ibid.*, p.10.), de forma a reforçar as tarefas de supervisão e controle⁶. Quanto às características do trabalho humano projetado para as linhas automatizadas, ressalta-se a interdependência das habilidades requeridas (devido

4. Um desenvolvimento da questão da articulação (ou "coextensividade") da Divisão do Trabalho com outras modalidades de divisão em classes (a divisão entre trabalho "manual" e "intelectual" seria uma delas) pode ser ilustrado pelo caso da div.sexual do trabalho, ao qual têm sido dedicadas inúmeras pesquisas ultimamente. Cf. a obra coletiva *O Sexo do Trabalho* (87)

5. Em VELTZ (86), à pag. 7 temos: "Dito de outra forma: não se pode dissociar a crise "sociológica" da norma de produção, a recusa pelos operários das formas mais opressivas de enquadramento do trabalho, de uma reconsideração (remise en cause) "econômica e técnica" relativamente independente da atitude operária, hoje dominante".

6. CARVALHO (87) identifica essa tendência para a indústria automobilística usando máquinas baseadas em princípios microeletrônicos como um traço da fase atual de transição, característica da produção industrial brasileira (pp. 55, 142, 151, 169, 187, 217).

à crescente integração dos processos).

A questão que permanece em aberto é até que ponto seria esse um traço permanente daqui em diante. Em caso afirmativo, isto é, sendo esse de fato o novo perfil de um "cultura técnica" da contemporaneidade, qual a capacidade das relações de trabalho acompanharem as mudanças -em termos mais precisos, qual a possibilidade potencial de uma ressurgência do taylorismo hoje (ou a sua simples manutenção) e por quê.

Por outro lado, sabemos que as mutações industriais dizem respeito tanto à escala quanto à qualidade do desenvolvimento, forjando o aparecimento de sistemas complexos de processos e gestão, associados às empresas. A generalização de uma tal "cultura técnica" para o conjunto da sociedade estaria facilitada pela expansão do progresso técnico ligado à tecnologia da informação, o que possibilita procedimentos de classificação e normalização nos diversos níveis de sociabilidade. O seu conteúdo se pauta principalmente por rotinas que impeçam a incerteza no seio da organização.

Estas questões, embora pareçam desconectadas entre si pois misturam diversas influências teórico-metodológicas (teoria da estrutura de classes, da sociedade "pós-industrial", da regulação, etc), convergem na tentativa de entender o processo de mutação industrial em curso. Particularmente no caso da teoria da estrutura de classes, eixo inicial por meio do qual abriu-se o acesso às outras abordagens, o "caminho" a que se fez referência traduz um certo incômodo com as suas insuficiências⁷ e a indicação

7

Sem entrar no mérito das análises de Olin Wright acerca das "posições contraditórias da estrutura de classes" (v. ref. cit à nota 7 *supra*), pareceu-nos que a preocupação excessiva com o rigor formal na construção dos lugares na estrutura como atados a um pertencimento de classe obscureceu a análise do modo como são combinadas as relações de poder e as relações de classe. Ao escolher o processo de trabalho como arena para o enfrentamento dos problemas ligados a uma tal "combinação", partimos do pressuposto -seguindo Olin Wright- de que a compreensão da estrutura social não se dissolve, teoricamente, em versões subjetivistas ou de "grupos sociais" (à maneira das teorias da estratificação). Antes, nosso propósito foi o de interrogar a "estrutura social" a partir da "matriz" que julgamos ser comum também a Olin Wright, qual

de formas possíveis de "resolução", ao mesmo tempo que aponta a necessidade de articulação da problemática (mutações industriais, revolução micro-eletrônica e automação, sociedade pós-industrial versus crise do capital, modificações na estrutura de classes, etc).

seja: a divisão do trabalho. A análise do processo de trabalho situa-se na vertente que toma a divisão do trabalho como enfoque privilegiado para a análise das classes sociais (ver especialmente ABREU [85] e BRIGHTON [76]).

CAPÍTULO 1

CRISE, MUTAÇÕES INDUSTRIAIS E REESTRUTURAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO

A modernização tecnológica no interior das firmas geralmente vêm associada à necessidade concomitante de mudança na gestão da mão-de-obra empregada: a alteração das rotinas do processo produtivo têm poucas chances de sucesso caso não sejam acompanhadas de mudanças no âmbito "organizacional" da fábrica, sendo que nenhuma posição teórica importante no debate contemporâneo -excluídas as teses do "determinismo tecnológico"⁸- sustentaria que as inovações técnicas por si só asseguram uma melhor performance global dos equipamentos em termos de eficiência.

Mas nem sempre foi assim: até meados dos anos 60, o taylorismo -conhecido pomposamente como método de "organização científica do trabalho"- era a regra nas grandes indústrias de produção standardizada. Suas características são hoje de resto já bem conhecidas⁹.

O taylorismo implicou sobretudo na agudização da divisão do

8 As teses assim chamadas são aquelas que postulam uma relação de causalidade unívoca entre "tecnologia", de um lado, e sistemas sociais, econômicos e institucionais, de outro. As suas posições são bastante matizadas e há já uma enorme literatura a respeito do debate em torno delas. Uma boa apresentação da problemática está em GUERRA [87]: Entre la *théorie* et l'*histoire*: y-a-t-il un déterminisme technologique? FREYSSINET [88] refina a análise das relações entre "técnicas produtivas", até o ponto de se encontrar uma contradição entre os princípios destas últimas e aqueles da organização do trabalho visando explicitamente a (re)qualificação via recomposição de tarefas ou outras. A sugestão é interessante pois que voltada para o questionamento das finalidades sociais do sistema técnico. Ela sugere que a crítica ao paradigma do determinismo tecnológico não deve conduzir a postular uma total independência entre "tecnologia" e organização e divisão do trabalho no nível da empresa e da sociedade, posição também compartilhada por GUERRA [87], *idem*.

9 Ver BRAVERMAN [81], CORIAT [79]; PASTRÉ et MONTMOLIN [84]; NEGRI [80] e FLEURY e VARGAS [83].

trabalho¹⁰, com a diferença adicional de estender aquela divisão (concepção x execução) até o ponto de concentrar toda a tarefa "inteligente" na gerência, isto é, fora do processo direto de trabalho. A principal modificação -que no entanto revolucionou os parâmetros de produção industrial da época, possibilitando enormes ganhos de produtividade¹¹- foi uma modificação precisamente "organizacional": o papel das inovações tecnológicas, no sentido de conjuntos de novos conhecimentos aplicados à produção, não foi preponderante -pelo menos para explicar o fenômeno da grande indústria de produção em massa.

Esta breve introdução teve o propósito apenas de apresentar a seguinte questão: nas discussões atuais¹², quando se aborda a problemática do progresso técnico e se faz questão de advertir que as "novas tecnologias" não podem ser encaradas isoladamente das reestruturações organizacionais no interior das empresas, que os dois componentes devem ser entendidos reciprocamente -ainda que um possa vir primeiro em relação ao outro (por ex.: equipamentos com base microeletrônica e métodos *just-in-time*, *kanban* e outros)-, se acaso tais ressalvas não acabam por se tornar "fracas", dado o fato de serem uma recorrência quase obrigatória nos trabalhos sobre o tema; enfim, se não seria melhor falar simplesmente de "tecnologia" num sentido amplo, que contemple o elemento "organizacional" naquele sentido do taylorismo, isto é, no sentido em que podemos nos referir ao taylorismo como uma "tecnologia social", com implicações estruturais: de uma técnica do corpo (disciplinamento) à sua extensão econômica, social, política e cultural.

Se este for o caso, dizer que a tecnologia -num sentido estrito- depende de técnicas organizacionais adequadas para pôr em andamento o processo produtivo soa muito próximo a um truismo. Por

¹⁰ FREYSSINET in PASTRÉ et MONTMOLIN [84]: *Division du travail, taylorisme et automatisation. Confusions, différences et enjeux*.

¹¹ AGLIETA, [79], p. 88-89.

¹² Veja-se por ex. o artigo de PEREZ [84], onde as vagas de inovações tecnológicas são acompanhadas de mudanças no contexto "institucional".

outro lado, o contrário não é verdadeiro: é possível se falar em mudanças organizacionais com baixo ou nenhum componente de inovação tecnológica significativo.

Porém não é essa a tendência que se observa contemporaneamente: o papel atribuído às inovações técnicas -talvez influenciado por um agudo revival schumpeteriano¹³- é bastante enfatizado por quase todos os autores que se debruçam de alguma forma sobre esse amplo campo de investigações aberto pela crise das economias capitalistas desde os anos 70: algo que poderíamos chamar de "mutações industriais", "reestruturações produtivas" e seus efeitos sobre o trabalho.

Aqui vai-se tentar trabalhar, contudo, com aquele segundo sentido do termo "tecnologia", o qual conduz à aproximação com o conceito de "norma de produção" (v. item I.3 *infra*). A ênfase será centrada no processo de trabalho, pois este, a nosso ver, sintetiza os dois momentos nos quais o fenômeno das mutações industriais se decompõe: o "tecnológico" e o "organizacional": o primeiro correspondendo às formas de uso do capital fixo (ou "trabalho morto"); o segundo, às formas de uso do capital variável ("trabalho vivo"). Para isso foi preciso traçar em linhas gerais o contexto histórico no qual essas mutações se situam, da mesma forma que uma tentativa de esboço das relações entre economias "centrais" e "periféricas" (Brasil) num cenário de internacionalização do capital.

I.1 - CENÁRIOS MACROECONÔMICOS

O propósito desta seção é apresentar duas séries de interpretações sobre a emergência das inovações técnicas nos

¹³ Ainda que seja possível afirmar que as "inovações" em Schumpeter tenham um sentido mais abrangente, em que a "tecnologia" participa como apenas um dos seus componentes. Os outros seriam: inovações em produtos, em processos, em mercados, etc. Seguimos as observações feitas por CORIAT/BOYER [85] e COMIN [89]. Além disso, as correntes neo-schumpeterianas são muito díspares e o papel da "tecnologia" nelas sofre deslocamentos de ênfase, dependendo da extensão do conceito de "inovações" (CORIAT/BOYER, p.47).

processos produtivos como resultado das reestruturações industriais das economias capitalistas a partir da crise dos anos 70. O interesse em passar pela sua abordagem está apenas no sentido de contextualizar as discussões recentes e que têm orientado algumas pesquisas na área de sociologia de trabalho.

Elas se referem principalmente às economias desenvolvidas (do "Centro") mas jogam luz sobre algumas características das economias da "Periferia" do sistema capitalista, sobretudo se pensarmos em termos de "internacionalização dos mercados".

A abordagem, de caráter bastante geral e pouco minuciosa, traduz as deficiências de um não-especialista tentando capturar alguns eixos que constituem o edifício das explicações macroeconômicas ou estruturais. Terá alcançado seu objetivo, porém, se conseguir articular tais preocupações com o corpo mais estrito do trabalho, a seguir.

Duas são as vertentes escolhidas por parecerem mais relevantes do ponto de vista do interesse esboçado acima:

1) a "teoria de regulação" -com todos os cuidados, hesitações e imperfeições reconhecidos pelos seus próprios formuladores e adeptos¹⁴ - e que será analisada mais detidamente;

2) o enfoque na "descentralização produtiva" e na "especialização flexível", através de um dos seus defensores (Ch. Sabel¹⁵)

14 Consultar Boyer, R., *Crise et Analyses en terme de régulation: bilan provisoire et problèmes ouverts*, Paris, CEPREMAP, 1983; idem, *La Théorie de la Régulation*, Paris, La Découverte, 1986; Lipietz, A., *Miragens e Milagres*, introdução, S. Paulo, Ed. Nobel, 1988; Sabóia, J., *Regulação, Crises e Relação Salarial Fordista*, Rio, Textos para Discussão nº 177, 1988; entre outros.

15 A obra de referência é *The Second Industrial Divide*, em co-autoria com Michael Piore (84). Aqui, contudo, serão utilizados como fonte o artigo *A Mudança de modelos de eficiência econômica e suas implicações para a industrialização do Terceiro Mundo* (v.ref. completa na Bibliografia) e o livro *Work and Politics* (idem).

I.1.A - O PONTO DE PARTIDA DA REGULAÇÃO: CRISE DE VALORIZAÇÃO E RECOMPOSIÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO

A preocupação teórica da Escola da Regulação gira em torno da crise, sua especificidade e as diferenças em relação às crises precedentes do capitalismo. Com esse fim, são forjados alguns conceitos, como o de regulação e suas formas ou modos próprios a uma determinada configuração histórica particular (ao qual corresponde uma dada relação salarial, assim como um regime de acumulação e uma forma institucional que permitem a sua coerência).

O modelo de desenvolvimento que ora se esgota centrou-se num modo de regulação chamado de monopolista, por oposição ao anterior -concorrencial- desmontado com a crise dos anos 30.

I.1.A.a - Modo de Regulação e Relação Salarial

Na regulação concorrencial, o mecanismo que ajusta a troca das mercadorias dá-se no padrão forjado no mercado enquanto resultado; a ausência de norma traduz a guerra dos preços entre os possuidores de capital.

Na regulação monopolista, ao contrário, o escoamento da produção passa pelo consumo anteposto como momento do próprio processo. Por outro lado, a demanda (bem como a sua variação), seria entendida erroneamente se fosse vista como ente primeiro, patamar a partir do qual a produção de mercadorias arranca: dessa forma, funcionaria como "resposta" ao estímulo inicial, causador: as "necessidades" do consumidor. Pelo contrário, o próprio volume da produção em massa, o aparecimento de estoques, etc, é o que possibilita o surgimento do consumidor igualmente de massa, fração do cálculo daqui para a frente irredutível da acumulação. Por sua vez, assegurados os compradores -mercados- para os seus produtos, o investimento produtivo se vê menos sujeito às incertezas do "tudo ou nada" da concorrência. Esta agora exerce-se num outro nível; não apenas no da busca de mercados (o que não a diferenciaria em princípio de uma mera estratégia mercantilista) mas de mercados qualificados para determinado tipo de mercadorias

(bens de consumo duráveis) orientados segundo uma hierarquia de renda disponível: os mercados segmentados.

Quanto à reprodução das condições sociais e econômicas de produção, supõe dadas as possibilidades de sua própria reiteração por meio da extensão da própria relação mercantil, isto é, a generalização das relações de mercadoria. A reprodução sendo já, contudo, reprodução da relação salarial -portanto valorização do capital- supõe uma norma permanente que absorva o excesso que aquela relação encerra por definição. A relação salarial, demandando uma regulação das condições de sua própria reprodução, define o surgimento de uma norma de consumo para esse excesso de produção que começa a se tornar patente com a aplicação de novos métodos de racionalização do trabalho vivo: este ponto é fundamental para o sentido não só da emergência de um novo padrão de uso e controle da força de trabalho que vai ficar consagrado pelo nome de "taylorismo", mas também para entender o porquê da busca, hoje, de um novo "padrão" alternativo ao taylorismo. Dito de outra forma: para não permanecer simplesmente na constatação de um "antes" e um "depois" quanto a este ponto, é preciso ir diretamente ao "coração" dessa passagem e se perguntar por que, afinal, há tal ruptura, e como ela se define, ou seja, é preciso tocar na crise, chamá-la pelo seu nome e ver o que ela nos diz. Esse caminho tem um início, que é indagar justamente pela sua origem.

Antes porém, algumas palavras com respeito à relação salarial propriamente dita: é necessário que ela seja encarada do ponto-de-vista de uma componente de regulação de conjunto, a fim de evitar as armadilhas da substantivação do mercado de trabalho. As pequenas mutações dentro de um regime estável de acumulação, bem como as suas transformações mais amplas, jogam luz sobre a configuração dos mercados de trabalho, e não o contrário.

Como cruzamento das normas de produção e normas de consumo (tipo de "modo de vida"), a relação salarial pode ser decomposta nos seguintes elementos:

- organização do processo de trabalho;
- as qualificações operárias e as hierarquias construídas a partir das qualificações definidas pela norma de produção;

- a mobilidade dos trabalhadores (interna e externa à empresa) e os mecanismos de emprego ("mercado de trabalho");
- princípio de formação do salário direto e indireto (e a "cobertura social" na qual este último está incluído);
- o modo de consumo da renda salarial.

I.1.A.b - A Origem da Crise

Os métodos de "organização científica do trabalho" (taylorismo), como forma de uso e consumo da força de trabalho, tem seus limites. A parcelização das tarefas levada ao paroxismo termina por conduzir ao efeito contrário ao esperado: a cooperação forjada no interior do coletivo de trabalhadores é fundamental para o andamento do sistema de máquinas; sua "quebra" pode significar também a perda do motor de todo o processo produtivo. Em outras palavras, o saber difuso no interior do trabalhador coletivo é um elemento de difícil "contabilização", porém de importância crucial na arquitetura de fábrica.

A decomposição das tarefas tem como barreira não só o próprio corpo do trabalhador mas também a unidade do trabalho de execução com o de concepção. É a partir dessa unidade que se tece uma forma de "saber coletivo" ligado a um determinado processo fabril, mesmo a uma determinada planta ou empresa. Tal formação é constituída na interseção de comunicações, passagens entre os diversos saberes mobilizados. Não é à toa que todo o movimento das novas formas de gerência enfatiza o lado "humano", "participativo", em busca de uma solidariedade perdida. Há uma intuição, por parte desse movimento, dos entraves postos à consecução do ideal do homem-máquina (identificação-decomposição-rearranjo); contudo, não há o conhecimento do que é que desentruava...

I.1.A.c - A difusão da Crise

Como uma crise que tem seu ponto de partida na forma de organização do processo de trabalho espalha-se em escala de produção mundial, cobrindo todos os territórios regidos pelas relações de mercadorias? Em outras palavras, como a crise do

Taylorismo transforma-se em crise do Fordismo?

Após uma expansão crescente dos ganhos de produtividade a partir da segunda metade deste século (o chamado "boom" do pós-guerra), observa-se uma desaceleração nos EUA em relação principalmente à Alemanha e ao Japão. Os motivos são basicamente dois:

1) O custo salarial unitário é mais caro no primeiro do que nos segundos em razão de a moeda-padrão (dólar) ser também a unidade monetária na qual os trabalhadores americanos percebem os seus salários; a competitividade das mercadorias americanas fica, pois, prejudicada quando comparada com um mesmo "valor" em produto vis-à-vis outras moedas. Além disso,

2) há a própria difusão do taylorismo/ fordismo a outras áreas geográficas à medida em que as empresas multinacionais se deslocam até elas. Tal difusão exerce igualmente um efeito compensador, dissolvendo a vantagem comparativa americana (os métodos de racionalização do trabalho responsáveis pela diferença de produtividade para cima).

Portanto, ocorre um contínuo escoamento do dólar do mercado americano em direção principalmente ao mercado europeu do Norte e japonês, pilares da reconstrução "ocidental" do pós-guerra. Dessa forma, a própria moeda se transformaria, por via de um efeito perverso, num constrangimento à rentabilidade dos EUA. O fato é que a conjunção desses dois elementos (exportação da moeda e do taylorismo) contribuem para dar inteligibilidade ao movimento descendente que começa a se observar no nível de investimentos da economia americana.

A força de sua moeda induz um déficit crônico da balança comercial, de resto bastante compreensível: os EUA importam mais do que vendem porque sua moeda, por definição, compra mais do que qualquer outra. Esta situação explica o baixo nível dos investimentos e a produtividade declinante da economia que, pelos motivos inversos, pôde desfrutar, na origem, da condição de padrão em relação a todas as demais economias circuitadas na vaga da expansão fordista. O lastro da validação dos dólares tornou-se, a partir da perda de competitividade americana, completamente ilusório. Dada a necessidade de sobrevalorizar a sua moeda em

função das trocas comerciais, os EUA acabam por alimentar a inflação interna. Trata-se de uma situação que não pode durar por muito tempo; logo as outras moedas começarão por competir com o dólar, especialmente Japão e Europa, instalando um clima de tensão sobre o mercado de matérias-primas mundial (guerra comercial). Nessa conjuntura, o choque do petróleo só vem agravar todo o processo de crise já desencadeado, ao sugerir uma orientação de "austeridade": a ocasião fornece a chance de arrochar os salários e cortar os créditos. A forma encontrada foi, portanto, a restrição do poder de compra dos assalariados - pressão desorganizadora sobre a norma de consumo fordista - numa tentativa de recuperar a competitividade em declínio. Isso acarreta depressão da demanda global, conduzindo à primeira grande recessão mundial (1974). Os efeitos são de certa forma amaciados pela manutenção do Estado de Bem-Estar ("gestão social-democrata da crise" LIPIETZ [88]), que sustenta ainda o consumo até a retomada do ano seguinte.

Do lado da política monetária, a estratégia dos EUA passa a ser: investir na emissão de moeda universal ainda que com poder aquisitivo internacional posto crescentemente à prova. A emissão desenfreada leva à queda do seu valor, porém sem grandes consequências a nível interno, dado o baixo coeficiente de importação americano. Na verdade, a desvalorização apenas compensa a supervalorização do movimento precedente, restabelecendo o valor real do dólar em relação às outras moedas. No caso do Japão, a desvalorização do iene foi usada como arma para tentar ganhar novos mercados com seus produtos manufaturados, principalmente eletrônica doméstica. O caso da Europa é diferente em função da orientação dos mercados dos diversos países no sentido de um mercado de trocas interno. No momento em que cada país cuida de sua balança comercial, o efeito é: menos importação, por conseguinte: menos consumo. As empresas investem também em função de uma expectativa depressiva.

Reportando-se à última grande crise do capitalismo (anos 30), momento da passagem da regulação concorrencial para a monopolista, observa-se o seguinte encadeamento: o desenvolvimento da extração da mais-valia relativa via novos métodos de racionalização do

trabalho (acumulação intensiva) possibilita enormes ganhos de produtividade que rebatem na necessidade de encontrar uma nova forma tanto de produção quanto de consumo. As primeiras referem-se a um uso mais "performante" da maquinaria; as segundas, à canalização, via aumento de salários, dos bens de consumo populares. A adequação entre normas de produção e consumo, por sua vez, resolve o descompasso entre "departamentos" (departamento de bens de produção - DI - e departamento de bens de consumo - DII).

O ensinamento que se extrai do exposto acima refere-se à necessidade de buscar na regulação (interna) da norma de produção e da gestão da moeda os condicionantes tanto dos cenários mais ou menos fixos quanto de suas transformações (podem ser ou não "crises") no decorrer do tempo. Um tal tipo de enfoque desloca ainda mais radicalmente o eixo da explicação da questão da desigualdade no sistema de trocas mundial para a direção das estruturas produtivas internas, conformadas nos limites jurídico-políticos dos Estados-Nação. Neste trabalho, vamos nos ocupar apenas do aspecto da norma de produção (organização dos processos produtivos e relação salarial). O fato do aspecto "gestão da moeda" tornar-se um fator crescentemente condicionado a vicissitudes "mundiais" do sistema financeiro não deve obscurecer um outro fato: o de que as virtualidades do regime de produção dependem prioritariamente das escolhas e decisões "produtivas" comprometendo ampliadamente a relação capital-trabalho. Este ponto torna-se tanto mais evidente quanto é demonstrado pelos estudos baseados na relação Norte/Sul, onde o peso decrescente do componente "comércio exterior" não explica, portanto, as altas taxas de crescimento dos países chamados "dependentes"¹⁶. As tendências de "autonomização" deste último aspecto devem ser relativizadas, ainda mais se considerarmos que a possibilidade de gestão monetária mundial do dólar deveu-se originariamente às enormes diferenças de produtividade da indústria americana advindas, em última instância, da aplicação das normas de produção

16

Nos moldes do "esquema clássico de uma divisão do trabalho inter-ramos, segundo a qual o Norte se especializa na produção manufatureira e o Sul, nas atividades primárias(...)", OMINAMI [86], p. 52.

e consumo fordistas.

Um outro elemento componente da regulação monopolista é a centralização financeira. A formulação de políticas econômicas com procedimentos contracíclicos, tendo por fim conter a lógica concorrencial (mercadorias contra dinheiro) em favor de mecanismos mais previsíveis (crédito bancário: uma "criação" monetária) corresponde ao deslocamento das políticas de oferta para aquelas de gestão da demanda. A extensão desse novo elemento de financiamento conduziria, posteriormente, à configuração de uma economia conjugando endividamento crescente e inflação.

Também o Estado passa a refletir o cenário de maior previsibilidade na economia e na sociedade. Só se pode falar de Estado-gestor, entretanto, com a condição de passar pelas várias mediações, através das quais incide na reprodução de conjunto, e no salariedade em particular. Essa intervenção pode ser observada em diversos domínios: na atividade produtiva propriamente dita (e a ênfase na modernização com alto componente de inovação tecnológica é o exemplo mais marcante); na montagem de uma rede de cobertura social (assistência e previdência sociais); na criação e administração de uma "demanda" global via fiscalidade, ou seja, de transferência financeira - o que vai ter implicações no orçamento estatal. Por outro lado, como a própria montagem do circuito financeiro e, por conseguinte, a organização das trocas comerciais a nível mundial dão-se sob a hegemonia de uma determinada moeda (dólar), as regulações nacionais encontram-se diante de uma tensão permanente, cuja resposta traduzirá suas incompatibilidades maiores ou menores.

Seguindo a terminologia que vimos empregando, os elementos que fazem parte do modo de regulação (Estado, relação salarial, concorrência capitalista, cenário internacional) encontram formas institucionais específicas que moldam cada um dos elementos. Assim, o intervencionismo estatal toma a forma de "Estado-do-Bem-Estar"; a relação salarial sofre uma bipartição entre salários diretos e indiretos, doravante indexados a uma produtividade "média" anteposta; os organismos financeiros internacionais, por sua vez, instauram uma divisão do trabalho entre bancos centrais e moeda-padrão.

A crise, portanto, marca a inadequação entre um determinado regime de acumulação e o modo de regulação que na origem permitiu o seu impulso e desenvolvimento. No caso da crise atual, os níveis decrescentes de produtividade das principais economias ocidentais forçaram o questionamento, uma a uma, das formas institucionais cristalizadas sob o fordismo, porém de forma gradativa: assim é na luta contra a "rigidez" salarial, a inflação e o "Welfare State".

No primeiro caso (luta contra a "rigidez" salarial), a sustentação do poder de compra pela manutenção do salário indireto num contexto de desaceleração da produtividade, dada a indexação do primeiro à segunda, levou ao desequilíbrio em favor daquele, isto é: demanda aquecida sem a correspondência do lado da oferta. Isto afasta a hipótese de estrangulamento dos lucros em função do maior custo do item "salários": estes fizeram apenas acompanhar a produtividade em seu movimento descendente. Resultado: crise de rentabilidade - as taxas de produtividade alcançadas crescem mais devagar do que a composição técnica do capital (volume de capital fixo *per capita*) (LIPIETZ [1981], pag. 56). A resposta das empresas vem na forma de aumento dos preços e, por conseguinte, de salários (dados os mecanismos de indexação ainda vigentes), porém rebate na tendência ao endividamento, levando à alta dos custos financeiros e portanto à crise potencial da capacidade de investir. Chegamos ao segundo componente: inflação, já agora sem estar associada a crescimento/investimento. O último elo da cadeia e resultante de todo o processo "vicioso" é o desemprego, o que por sua vez aciona os mecanismos da Previdência Social, significando desvio de recursos em favor do Estado-do-Bem-Estar (3º componente).

Postos em xeque todos os pilares do modo de desenvolvimento anterior, e o caminho estando aberto à depressão, as formas institucionais pertencentes ao antigo modo de regulação funcionam como anteparo e por um momento apenas transferem os problemas para a frente, sem oferecer perspectivas de solução. Assim, o salário indireto ainda sustenta uma certa capacidade do poder de compra, de todo o modo declinante em vista da desproporção entre chegada de novos contingentes ao mercado de trabalho e capacidade de sustentação do Estado-do-Bem-Estar; os empréstimos devidos à oferta fácil de crédito permitem uma sobrevivência das empresas - porém

sobre uma base frágil, já que tais empréstimos não se dão mais lastreados no padrão-ouro. Posteriormente, no aprofundamento da crise, mesmo essas formas institucionais serão atacadas: os salários, combatidos com o argumento de sua sustentação "ilusória"; a inflação, identificada à manutenção dos déficits do Estado -quando na realidade ela é um resultado do autofinanciamento das empresas em sua busca de sobrevivência num contexto de queda de rentabilidade; e finalmente o "Welfare State", acusado de desviar recursos do setor "produtivo".

A crítica ao modo de regulação anterior não percebe que os seus limites estão circunscritos às contradições inerentes ao próprio regime de acumulação intensiva, nas defasagens e desajustes dos elementos que lhe dão coerência.

Quando o escopo da análise é estendido até abarcar a internacionalização da economia, a adequação entre regime de acumulação e modo de regulação vai aparecer como emperrada muito mais em função das necessidades do segundo do que do primeiro termo da dupla. As bases de acumulação interna, baseada no Estado-Nação, continuam a ser perseguidas; entretanto, é no lado da regulação que os constrangimentos aparecem, pois referem-se à dependência cada vez maior da constituição de uma demanda global. Aqui interferem sobremaneira os mecanismos de ajuste financeiro, passagem obrigatória no fluxo internacional de mercadorias. Pois se é verdade que a economia de países como o Brasil já não se caracteriza, a partir dos anos 70, nem por uma política de total extroversão como tampouco de substituição de importações, isto não significa que o comércio internacional tenha deixado de ser peça-chave na estrutura interna desses países, não como determinante mas como parte da regulação de conjunto. OMINAMI [86], por ex., propõe a designação de um modelo, para esse tipo de países, como sendo de "internacionalização internalizada", com contribuições balanceadas entre Estado, firmas multinacionais e capital nacional (op.cit., p. 114).

A condição para que o regime de acumulação intensivo, baseado no fordismo, encontre campo de desenvolvimento, contudo, é a existência de uma camada do salariado apta a absorver os bens produzidos em suas indústrias, ainda que essa camada represente

apenas uma pequena parcela da população global. A implantação desse tipo de indústrias passa longe, portanto, de uma política de distribuição de rendas na qualidade de pré-condição para aquele desenvolvimento. Como foi visto, o fordismo aprofunda a segmentação dos mercados consumidores ao privilegiar -como foi o caso do Brasil- um setor do operariado qualificado do próprio setor fordista e as classes médias urbanas. Contudo, convém alertar mais uma vez que não se trata de um consumidor abstrato que "determina" o tipo de produto, a quantidade a ser produzida, etc, senão que é a própria norma salarial fordista que define o "consumidor" em questão. Ora, a partir da política de substituição de importações centrada na produção de bens de capital, as bases para um regime de acumulação intensiva estão postas para os países do Sul. Acontece que tal política desenrolou-se num contexto de expansão do fordismo a nível mundial, e que no fim das contas excluía a "periferia", dadas as características eminentemente internas desse modelo de desenvolvimento. A saída dos produtos manufaturados encontrava-se bloqueada tanto pela saturação dos mercados do Norte quanto pela demanda interna ainda insuficiente -conquanto em processo de formação- do salariedade urbano. Daí os famosos prognósticos -na época- do "desenvolvimento do subdesenvolvimento".

Mas a divisão vertical do trabalho, própria do fordismo (bipartição interna aos ramos produtivos) terminou por insuflar vida nova ao velho reclamo da substituição de importações. A segmentação da unidade do ramo, definida outrora por sua especialidade, oferece a possibilidade de decomposição -no espaço- da produção de uma mesma mercadoria: com isso, é como se a velha DIT¹⁷ (que é uma divisão horizontal do trabalho) voltasse travestida de "nova DIT" (LIPIETZ [86], p. 209): as plantas de concepção e fabricação qualificada permaneceriam nos países centrais enquanto as plantas de montagem final e acabamento seriam deslocadas para a "periferia", a qual passaria a reexportar produtos manufaturados para os mercados do Norte¹⁸. A bandeira da

17

DIT: Divisão Internacional do Trabalho.

18

A teorização sobre a "nova DIT" proposta por Frobel, Heinrich

substituição de importações voltaria, pois, com nova força. O problema é que a configuração internacional não é mais a mesma dos anos 50, anos do "boom" do crescimento das economias ocidentais dominantes. O móvel da expansão das firmas multinacionais em direção ao Sul não é mais orientada prioritariamente pela busca de salários baixos, mas pela conquista de mercado: a analogia com a velha DIT, portanto é apenas aparente.

A produção visando a mercados já constituídos ou potenciais dentro do Estado-Nação -a despeito de uma norma de consumo ainda não completamente fordista, adicionado à demanda mundial ("internacionalização internalizada"), e dada a plasticidade da relação salarial nesses países (do "Sul": OMINAMI [86], p. 158)-relativiza as conceituações correntes da divisão internacional do trabalho como secretando uma lógica imperialista. Por outro lado,

e Kreye usa do "princípio de Babbage" e chega ao mesmo diagnóstico que os teóricos da regulação. O "princípio de Babbage", da mesma forma que Taylor anos mais tarde, propõe modificações nas características do processo de trabalho, entre outras a decomposição em suas partes constitutivas e a separação do trabalho qualificado do não-qualificado, instaurando já uma dualidade neste nível, e que é estendido em escala mundial pelas empresas transnacionais (Frobel et alii, citado por CHO, [85], conformando a "nova DIT". Esta última teria se aproveitado também de outras "virtualidades", tais como: baixos salários pagos aos trabalhadores da "periferia", exatamente o contrário do que ocorre no "centro" (salários altos aliado a uma série de vantagens e benefícios sociais); desenvolvimento das técnicas de transporte e comunicação; as novas técnicas de produção com alto conteúdo automatizado, possibilitando uma grande margem de trabalho desqualificado a ser preenchido nos países do Terceiro Mundo; o sistema de tarifas dos países do Centro (CHO, [85], pp. 187-8). Ora, o que se observa exatamente é o enfraquecimento da "vantagem comparativa" devida aos baixos salários, dado que os novos processos produtivos são cada vez mais poupadores de mão-de-obra, pois se orientam por tecnologias tipo capital-intensivo (onde o trabalho altamente qualificado conta mais na composição do valor agregado). Na verdade o que ocorre é uma superposição da divisão vertical intra-ramos (nova "DIT"), característica da regulação fordista, no cenário da "antiga DIT" ainda operante; o que só faz agravar o problema dos países da periferia, com os deslocamentos para esses países dos setores menos qualificados de cada ramo produtivo. Assim, a modalidade da "antiga DIT" se conserva, só que trocando de pares: sai o eixo Norte-Sul, entra o eixo Sul-Sul.

seria incorreto caracterizar tal estratégia de industrialização como "fordista" simplesmente. Isto porque só é possível uma tal aproximação a partir do momento em que o acoplamento produção-valorização-realização se dá no interior de um mesmo espaço territorial com formas institucionais específicas ao modo de regulação. O que ocorre nos países do Sul é que os constrangimentos financeiros devidos ao financiamento das instalações estão longe desses mesmos espaços, pois se vinculam a toda a montagem de crédito atado ao modelo fordista central. Instaure-se uma rachadura no acoplamento próprio ao padrão, nos países da "periferia": se os mercados podem ser assegurados via todo o resultado histórico da substituição de importações, o financiamento foge a qualquer controle "autóctone". Se considerarmos que a relação salarial cobre apenas uma parte bastante diminuta da população global -no entanto "suficiente" para o desencadeamento do "circuito virtuoso"- ficamos com uma possibilidade de desenvolvimento fordista nos países de "periferia" que é apenas parcial, isto é, sem possibilidades de realização plena como nos países de economia dominante; daí só se pode falar de "fordismo", naqueles países, com a condição de adjetivá-lo como "periférico" (LIPIETZ [88], pp.217-8) ou "precário". O principal limite estrutural àquela realização plena diz respeito, contudo, à própria divisão vertical do trabalho intra-ramos -já mencionada- e que é uma criação mesma do regime de acumulação. Trata-se de um conceito da maior importância pois bloqueia uma leitura apressada que poderia sugerir uma oposição entre organismos creditícios internacionais, de um lado, versus setores nacionais interessados no desenvolvimento de um padrão de acumulação "moderno". Tal oposição reproduziria a "velha DIT" (empresas multinacionais x burguesia interna) deslocando agora os "entraves" à industrialização para o lado da "burguesia financeira".

A consequência para os países do "Centro" é a combinação entre protecionismo a nível externo e arrocho salarial a nível interno, já que se torna imperioso competir com os países vizinhos (complementaridade comercial). Como resultado, o que se tem é a desorganização da norma de consumo fordista (via estagnação)

interna a cada país e em nível regional (Europa). Ficam claros aqui os encadeamentos da lógica monopolista e os limites da lógica concorrencial via guerra de preços. As empresas, nesta última configuração, sempre tiveram à mão a alternativa do aumento da produtividade por meio da compressão salarial, o que, generalizando-se, inviabiliza a formação de uma demanda global em nível do Estado-Nação através de medidas já conhecidas, tais como: instituição do salário-mínimo, convenções coletivas, negociações por ramos, etc. Todavia, a tendência estagnacionista na Europa não chegou às últimas consequências, sendo bloqueada pela manutenção de um keynesianismo "mundializado" ("gestão social-democrata da crise").

Tratava-se, portanto, de buscar em um conjunto mais amplo de componentes -incluindo aí o tecnológico¹⁹- o cenário das mudanças em direção a um novo padrão de acumulação do capital. Foi somente a partir da junção das normas de produção e consumo que o fordismo encontrou as condições plenas do seu desenvolvimento, e isto supunha mecanismos que permitissem a difusão dos ganhos de produtividade conquistados com a aplicação do taylorismo ao processo de trabalho. Tais mecanismos dizem respeito ao equacionamento de dois fenômenos contraditórios: manutenção do emprego e do salário real (demanda) num contexto de racionalização e portanto de supressão de postos de trabalho. A regulação concorrencial só vinha agravar esse quadro ao comprimir os salários dos trabalhadores com o expediente da guerra de preços. Mas a compatibilidade foi alcançada na sustentação da atividade econômica (crescimento da produtividade industrial e salários reais), na substituição do ajuste via baixa dos preços relativos por um outro que assegurasse o escoamento dos produtos

¹⁹ Com respeito ao item da mudança no conteúdo tecnológico dos processos produtivos, geralmente investido de poder explicativo no entendimento da transformação do padrão de acumulação (concorrencial e, depois, monopolista), resta explicar por que somente após a 2ª. Guerra Mundial foi possível o "arranque" dos níveis de produtividade, dado que já nos anos 20 a extensão dos métodos de organização científica do trabalho (taylorismo) -assim como a produção de certos bens duráveis- iam a todo o vapor.

(produção-venda) no consumo antecipado, o qual por sua vez supunha a extensão da relação salarial.

Do lado sindical, os trabalhadores aceitam o "pacto" sobre a manutenção do poder de compra do salário (salário nominal) em troca da reivindicação sobre o controle do processo de trabalho.

O modelo do "encadeamento virtuoso", contudo, começa a revelar algumas fissuras a partir do momento em que a manutenção do salário nominal passa a conviver com o desemprego. O ônus é então transferido aos sindicatos, à "rigidez" da legislação trabalhista que permite o monopólio sindical, e ao papel da indenização pública (benefícios do *Welfare State*).

Traçar em linhas bem gerais a configuração recente da crise no centro da economia mundial foi necessário para poder situar mais propriamente a natureza de seus efeitos em países fora do circuito original, como o Brasil. Vamos apenas indicar um roteiro das questões que devem ser enfrentadas numa problemática do tipo da esboçada acima. O sentido maior de uma tal abordagem é, no fundo, apenas relevar a importância da conexão de diversos fatores envolvidos em uma estratégia de modernização industrial e introdução de progresso técnico (novas tecnologias).

Em primeiro lugar, as condições quanto à consolidação do salariedade em um modelo fordista são diferentes. Em outras palavras, não se observa a correspondência entre norma de produção e consumo, tal como foi o caso nas economias dominantes, e que possibilitou o "surto virtuoso" de crescimento. Apenas alguns princípios do fordismo, notadamente quanto à organização do trabalho, são adotados. A extensão dos benefícios sociais para o conjunto da população (o lado do "bem-estar"), contudo, não segue sistematicamente o mesmo sentido de moldar uma relação salarial apropriada ao regime de acumulação. Esta, aliás, pode ser perseguida individualmente por algumas empresas, porém não chega a conformar um padrão fordista (negociações coletivas, salários indiretos, cobertura social) no nível da economia como um todo. Desse modo, tem-se uma inadequação entre regime de acumulação e modo de regulação, mas não pelos mesmos motivos que nas economias centrais: aqui a constituição de uma demanda global para os produtos da indústria fordizada (bens de consumo duráveis)

situa-se no limite das classes médias urbanas. Contudo, se está-se falando de "fordismo", então a constituição dessa "norma de consumo" é fundamental, do contrário teríamos uma mera orientação exportadora de produtos manufaturados para serem "realizados" no "Centro". Dado que não se trata mais da secular "vantagem comparativa" da mão-de-obra, o taylorismo por si só pode levar a ganhos enormes de produtividade (e os estudos sobre o processo de trabalho no período do "milagre" mostram isso²⁰), porém não conduz à formação da norma de produção requerida para o manejo das novas técnicas produtivas.

Nos países de industrialização tardia, os problemas de ajustar normas de produção e consumo não dizem respeito apenas ao desajuste entre departamentos (DI, DII e DIII), mas principalmente à partição fordista intra-ramos, que é resultado da divisão entre a "concepção" (plantas de engenharia e experimentação, com alto nível de qualificação) e execução (plantas de montagem e acabamento). Explicando: por mais que seja logrado um certo equilíbrio entre os departamentos de produção de bens de capital e o de produção de bens duráveis, consumidores dos primeiros), o próprio desenvolvimento do fordismo enquanto norma de produção reproduz, em escala mundial, a divisão do trabalho no nível da produção imediata, o que leva ao problema de imposição dessas normas quando da transferência dos bens de capital da produção de massa para o Sul. Para não falar no fato da fabricação dessas máquinas do DI serem desencorajadas pela absorção barateada da maquinaria tornada obsoleta pela concorrência no Centro (veja-se adiante, Cap. 2).

I.1.B - O MODELO DA "ESPECIALIZAÇÃO FLEXÍVEL" E SEUS LIMITES

Sabel, em um pequeno artigo [88], provê uma interpretação bastante clara sobre as vantagens da produção flexível de bens manufaturados. Ele parte da constatação de que o que se observa hoje é a colocação em causa do princípio da fabricação de bens

20

Ver HUMPHREY [82].

padronizados, em massa, com a mobilização de trabalhadores semi-especializados e máquinas de propósito simples ou dedicadas (op. cit., p.33). A "revolução microeletrônica", juntamente com a expansão das técnicas de produção não-tayloristas, baseadas no comprometimento de uma parcela dos assalariados, teria permitido uma configuração bem mais flexível da fábrica moderna, e isto independente do tamanho da empresa, favorecendo o casamento de características até então impensáveis -dada a rigidez da produção em massa- tais como: alto componente tecnológico → pequena e média empresa → investimentos vultuosos. Segundo o autor, seria o próprio modelo de "eficiência econômica" que estaria sendo posto em xeque com a crise dos 70, modelo que historicamente vinculava desenvolvimento e especialização do maquinário (e dos trabalhadores -lembrar A. Smith e o exemplo clássico da manufatura de alfinetes).

Sabel remonta aos clássicos da Economia Política (e a seus críticos) com o intuito de mostrar que a marcha em direção à especialização (produção em massa) foi coetânea à expansão dos mercados e, conseqüentemente, da demanda: "Por que alguém suportaria os custos de reorganização e correria os riscos de um sistema de fabricação mais rígido (porque mais específico em termos de produto) se não houvesse consumidores para a produção aumentada, tornada possível por métodos mais eficientes? Barreiras alfandegárias, leis sobre o consumo suntuário, impostos, direitos feudais -qualquer intervenção política no livre intercâmbio de bens que reduzisse a demanda efetiva por um produto ou os lucros do produtor com sua venda- reduzia a marcha de especialização"²¹.

A "lógica de especialização e da eficiência" aqui descrita como tendo nascido no que poderíamos chamar de "fase concorrencial" do capitalismo -e portanto na afirmação da lógica mercantil por oposição aos entraves ainda pré-capitalistas à acumulação- é idéia-mestra da noção de "progresso econômico" e que vai terminar por acompanhar os diversos períodos históricos de desenvolvimento do modo de produção. O keynesianismo, mais tarde,

²¹ Op. cit., p.34.

aprofundará tal lógica: (regulação de mercados, políticas anti-cíclicas e "de oferta", etc (idem, p.37-8)).

Quando discute as limitações das teorias da dependência na sua vertente do "sistema mundial" (A.G. Frank), Sabel adverte para o uso que a especialização adquiria, num contexto então descrito naquelas interpretações como de divisão internacional do trabalho que cada vez mais vinculava as diferenças entre um pólo concentrador de riquezas e um outro, este último acentuador de pobreza entre as nações, reproduzindo, no capitalismo avançado, uma nova dependência muito semelhante ao do antigo sistema colonial (idem, p.39). Se o progresso econômico estava vinculado à noção de especialização produtiva, seria de se esperar -segundo a formulação dependentista- que, pela geografia mundial de dominação política de umas nações sobre as outras, a especialização ficasse confinada no bloco das nações dominantes, relegada a periferia, na melhor das hipóteses, ao papel de segundo plano no processo da industrialização e, na pior, no cenário paralizante da estagnação econômica²². É interessante cruzar, neste ponto, com a caracterização proposta por Lipietz²³ sobre o "fordismo" enquanto regime de acumulação que "quebra" a especialização interna aos ramos produtivos em espaços geográficos distintos. Os processos de trabalho baseados no modelo fordista de produção em massa ampliam e alçam ao estatuto de norma a divisão de trabalho entre pólo qualificado ("especializado") e desqualificado, sendo este quadro reproduzido globalmente.

Não estamos sugerindo que esta última vertente interpretativa dos problemas do desenvolvimento econômico "resolva" as aporias deixadas pelas escolas anteriores da economia do desenvolvimento

22. É este, no essencial, o alvo da crítica de F.H. Cardoso à vertente "frankiana" da dependência: a dependência não conduziu ao estagnacionismo mas, ao contrário... De resto, a realidade dos NIPs, nos anos 80, produzindo bens manufaturados que concorrem com os dos países industrializados, revelou boa parte da fragilidade daquela construção teórica.

23. Ver *supra*, pp. 27 e 29 e LIPIETZ [86], p.212.

para o entendimento da industrialização do Terceiro Mundo (impossibilidade "estrutural" de modernização e, no final, do próprio capitalismo -em uma versão; dependência com modernização -outra versão, mais sofisticada). No entanto, tanto em Sabel quanto em Lipietz e os regulacionistas, este é um ponto de relativo acordo: as vicissitudes da acumulação, nesses países, e para o período considerado, deve eleger como pólo privilegiado as alianças, acordos e conflitos entre as classes internas à formação social, "decompondo" as burguesias, suas frações, etc (por exemplo, as empresas de determinado ramo de atividade, o capital financeiro e o Estado, com as empresas de outros ramos, etc).

As diferenças entre as duas abordagens talvez repousem no grau de constrangimento às articulações políticas das burguesias internas no sentido de impor um projeto nacional aproveitando as fissuras do cenário internacional, dadas, por exemplo, as características mais "estruturais" do fordismo conforme definido acima²⁴.

Isso para não falar nas consequências no interior do processo de trabalho das indústrias de produção em massa (intensificação do ritmo, resistência às formas mais democráticas de participação operária nos locais de trabalho) e da "política de trabalho" como um todo (carrocho salarial, redução dos benefícios "indiretos", etc)²⁵.

Com relação à interpretação da crise dos 70, Sabel vê a colocação em causa da produção em massa e, por consequência, dos moldes de desenvolvimento que assentavam nos seus princípios de especialização produtiva, na mudança nas condições de mercado ou de competição internacional cujas causas -sejam elas os choques do

²⁴ Uma declaração como "Os principais países latino-americanos em outras palavras começaram a aparecer mais como sociedades industriais autocontidas e completas que como montadores finais de componentes importados" (SABEL [88], p. 40) deveria ser pesada à luz daqueles constrangimentos.

²⁵ Para um relato que advertiu sobre as consequências do padrão de acumulação nas condições de trabalho e apontou no sentido de deslocar a análise em direção ao processo de trabalho, ver Humphrey [82].

petróleo, a resistência operária aos métodos tayloristas, a desaceleração da produtividade, ou a ruptura do acordo de Bretton Woods sobre as taxas de câmbio fixadas (op. cit., p. 44) - têm pouca importância diante do fato da saturação dos mercados dos países industrializados pelos produtos manufaturados vindos dos países que haviam utilizado toda a capacidade herdada da substituição de importações.

A saída encontrada foi mudar o próprio modelo de produção baseado na produção em massa, no sentido de uma maior diferenciação do produto - e isso requeria flexibilidade do maquinário e novas técnicas produtivas, condições que o modelo anterior não preenchia.

A passagem do padrão que os regulacionistas chamariam de "fordista" para um outro, alternativo, baseado na "especialização flexível" com produção de massa (porém sem séries estandardizadas) supõe uma mudança na norma de produção e de consumo que contempla uma estratégia em duas frentes basicamente:

1) aproximação da produção à demanda segundo um fluxo inverso ao da especialização "rígida" da produção em massa. Aqui as modificações dizem respeito às "técnicas de produção", sem intervir mudanças no conteúdo tecnológico do processo, necessariamente (o caso dos modelos "just-in-time" e "kanban", que não demandam por si só uma adoção de maquinário microeletrônico). Por outro lado, supõe uma certa proximidade espacial entre fornecedores e produtores finais, desdobrados em suas diversas fases: projeto, montagem, marketing. Ênfase em nichos de mercados determinados, portanto sem a diferenciação própria à natureza da produção em séries estandardizadas. Destaca a importância da competição dos preços para definição do produto;

2) O emprego de "tecnologia de automação programável" (idem, p. 48), o que tornou possível a maximização dos recursos de capital dentro da filosofia de produção exposta acima. A nova base técnica microeletrônica exerce aqui um papel chave através principalmente das máquinas-ferramenta de controle numérico (MFCND).

Estará, assim, equacionado o problema da compatibilização da eficiência com flexibilidade: este vai ser o modelo emergente na alternativa ao fordismo: substitui-se máquinas dedicadas por

máquinas universais mas com possibilidade de rápida programação.

O suprimento de uma mão-de-obra para essas empresas fica também facilitada pela sua inserção regional, o que implica uma enorme economia de custo com a formação da força de trabalho.

Com isso, passemos às outras características do modelo de especialização flexível:

- predomínio de pequena e média empresa em pequenos distritos industriais (caso típico: Itália). Não havendo economias de escala, tais empresas podem se juntar e formar um "consórcio" com fins diversos, como por exemplo: programas de pesquisas que sejam aplicáveis a todas elas, obtenção de crédito, promoção de algum produto (idem, p.49);
- formação de uma rede comunitária regional: este fenômeno supõe a "solidariedade institucionalizada dos grupos economicamente ativos" (prefeituras, sindicatos, partidos políticos, igrejas, associações diversas) que funcionam como uma espécie de "regulador" à tentação do exercício do poder de monopólio de uma empresa sobre as outras (id., *ibid*);
- a formação da força-de-trabalho beneficia-se da proximidade local empresa-moradia.

O autor, embora cauteloso na apreciação dessas experiências de especialização flexível como "novo paradigma" superando a produção em massa, sugere que a sua adoção nos países do Terceiro Mundo pode abreviar as etapas do progresso econômico e tecnológico associado àquele modelo, ao mesmo tempo que lança mão do que seria considerado, segundo aquela ótica, como "desvantagens" para a industrialização (baixa urbanização, empresas de pequeno porte, etc).

O que resta saber é se as estratégias de especialização flexível conformam um sistema tecnológico coerente no longo prazo ou se se trata apenas de administrar os problemas de produtividade num curto prazo (BOYER [86.b]). Em outras palavras: pode-se falar em "flexibilidade" (do capital constante e do trabalho operário) com superação do fordismo na etapa atual de buscas de estabilização de um novo regime de acumulação?

I.1.B.a - Críticas

Boyer (idem, *passim*) é cético com relação a esta última possibilidade, pois uma alternativa consistente à crise do modo de regulação teria de levar em conta, entre outros, fatores tais como a sustentação do ritmo de investimento, a possibilidade de crescimento do mercado e a certeza de uma disponibilidade contínua de mão-de-obra com um *savoir-faire* adequado para pôr em marcha as novas tecnologias que a especialização flexível requer (idem, p.249). Ou seja, pelo fato de carecer de uma articulação mais ampla entre aspectos do regime de acumulação (resposta à desaceleração dos ganhos de produtividade) e modo de regulação (organização de produção e do trabalho e modo de vida/normas de consumo em escala global e crescente) não é possível encarar as estratégias de flexibilidade senão como tentativas *ad hoc* de minimizar os custos de produção no plano das firmas.

Nada garante que a difusão das empresas flexíveis não acarrete, no fim das contas, uma guerra de preços entre seus produtos. (em virtude da baixa cumulativa dos seus preços relativos) possibilitada pela aplicação de tecnologias sofisticadas no processo de produção; nesse caso, ela teria um papel muito mais de inibidora do que de alavanca para um modelo macro-econômico estável que contemple as mutações organizacionais e sócio-produtivas em curso.

Seria ainda preciso distinguir entre 2 tipos ("lógicas"²⁶) de flexibilização:

- 1) numa base de indústrias de produção de massa (fordistas e process) em que, portanto, o importante é extrair o máximo dos rendimentos de escala;
- 2) numa base de indústrias não-fordistas, pequenas, com baixo nível de mecanização e especialização dos equipamentos.

No primeiro caso, os equipamentos ainda contêm um grau rígido de especialização que não permite a sua utilização para propósitos diferentes daqueles originais para os quais eles foram projetados: isto torna essas empresas particularmente vulneráveis às oscilações no mercado. Também a força-de-trabalho, estando mais

²⁶ Boyer [86.b], p. 243.

"estável" pelas normas da relação salarial fordista (ou próxima delas) ajusta-se menos a tais oscilações (do ponto-de-vista do empregador): quando de uma recessão, por exemplo.

No segundo caso, a adaptação a situações de conjuntura incerta é facilitada pelas condições inversas àquelas arroladas para o 1º caso. Os ganhos de produtividade aqui encontram-se menos sujeitos às vicissitudes do movimento dos mercados. O argumento de Boyer (*idem*, *ibidem*) é o de que, no longo prazo, a lógica da busca de produtividade para os vários setores acaba prevalecendo - e como as indústrias do primeiro tipo, isto é, fordistas, ainda se mostram mais produtivas, é provável que elas conformem o padrão de organização da produção para os próximos anos.

Sabel diria que é possível associar o ideal de "eficiência" -i.e. de produtividade- com o de flexibilidade, relevando os aspectos criativos proporcionados pela situação, pondo em jogo agentes sociais (Estado, sindicatos, igrejas, municipalidades) e novas configurações.

Partindo da constatação básica de que a estratégia de flexibilidade foi uma resposta das empresas à crise, que remonta por sua vez ao esgotamento do modelo fordista (uso extensivo da mão-de-obra) e da conseqüente "revolta do trabalho", a questão que permanece em aberto é se, como sugere Sabel, os modelos de "eficiência econômica" -até hoje identificados com a produção em massa- se deslocarão para a produção de pequenos lotes de produtos de alta qualidade com demanda ao mesmo tempo acertada e mutante, isto é, para uma produção que combine elementos que até aqui pareciam antinômicos: especialização dos equipamentos com uma lógica "flexível" ou, em outros termos, produtividade com flexibilidade, e de uma forma que atacasse todos os pontos que estavam contemplados pela relação salarial anterior (o "círculo virtuoso"). Uma modalidade de flexibilidade será "defensiva" se ela colocar os imperativos de produtividade fora de uma articulação com os outros fatores da relação salarial; ela será "ofensiva" se ela puder conformar um cenário estável e coerente com estes outros fatores (*id.*, *ibid.*).

I.2 - BALANÇO INTERMEDIÁRIO

A intenção em confrontar dois "modelos" de explicação sobre a crise teve apenas o sentido de "mapear" as questões que estão por trás das estratégias empresárias hoje. Os elementos de uma "política industrial" em nível do Estado, as formas e modalidades encontradas pelas firmas para fazer face aos imperativos de produtividade e o padrão de relacionamento capital-trabalho (as "relações profissionais" ou "relações de trabalho") não estão dispostos aleatoriamente, qualquer que seja o recorte escolhido para a análise.

Vimos, por exemplo, como as "inovações técnicas" são um componente que entra naquele quadro compreensivo junto com outros elementos, os quais problematizam qualquer tentativa de explicação que coloque um peso demasiado em apenas um aspecto... Este é um ponto que o presente estudo quer demonstrar: a comparação entre indústrias de processos diferentes com níveis de modernização tecnológica bastante desiguais mas que buscam fórmulas de gestão da força-de-trabalho mais ou menos idênticas -no sentido muito amplo de superação do taylorismo/fordismo- permite mostrar uma certa transferência das "técnicas de gestão" entre ramos e sub-ramos produtivos. Estas últimas têm demonstrado uma certa transversalidade em relação às variáveis "tecnológicas" (Woodward) e de "tamanho da organização": na verdade, conta muito mais a antecipação gerencial da empresa sobre tendências futuras de relacionamento capital X trabalho, em virtude, entre outros motivos, da circulação das "novidades" na área de RH. No caso da Empresa Z, não foi a combatividade sindical que determinou a adoção dos CCQs e a estratégia de modernização ainda estava por acontecer quando eles foram implantados. O tateamento na busca de novas fórmulas de gestão denota uma estratégia nova em face de realidades que compõem o estado atual da industrialização brasileira, tais como: busca de qualidade do produto, seja com ênfase nas exportações ou no mercado interno; maior conteúdo automatizado dos processos produtivos; comprometimento da força-de-trabalho (determinada parcela) com o processo de trabalho a fim de evitar falhas e perdas do processo (reconhecimento implícito dos limites do taylorismo como método de controle: a

supressão da "porosidade" do trabalho tem um patamar além do qual torna-se pouco produtivo).

I.3 - IMPLICAÇÕES PARA UM ESTUDO DOS RAMOS PRODUTIVOS

O estudo da norma de produção em uma empresa particular remete às formas de uso e consumo da força-de-trabalho dentro do ramo industrial (veremos, no próximo capítulo, que a nova configuração industrial torna impossível pensar a empresa fora do perfil do ramo em que ela está inserida), o que por sua vez reproduz os elementos da relação salarial em vigor. Dito de outra forma: esses elementos não são apenas "marcos gerais" que dão unidade à relação salarial, mas eles organizam o cotidiano fabril segundo aqueles parâmetros. (Ver item 1 *supra* para uma explicação melhor da questão)

O exercício de tais parâmetros conta a história da luta para moldar um "coletivo" de trabalhadores capaz de pôr em marcha o processo de produção, seja ele de forma a mais "eficaz" ou "performante". Tal coletivo - e isto é um dos propósitos deste trabalho - supõe sempre a quebra, a transformação ou o remodelamento de uma identidade correspondente a um movimento de expropriação e de apropriação do saber contido na "mercadoria" força-de-trabalho. Sendo assim, é preciso que seja demonstrado que as explicações que privilegiam outros móveis para o entendimento das mutações industriais ou, num sentido mais restrito, as estratégias de modernização (tecnológicas ou não) das empresas (barreiras tarifárias; abertura de novos mercados; introdução de novas tecnologias associada à mudança dos produtos) não são capazes de, por si só, oferecer um entendimento razoável desses fenômenos.

O ponto é então deslocado para o como é constituído esse coletivo de trabalhadores. Qual a identidade que é destruída e qual é a que é criada. O modo como tal identidade é construída é parte constitutiva de uma norma de produção. Depende de:

- características da força-de-trabalho: quais são as diferenças que cruzam essa "força-de-trabalho"? Diferenças de raça (etnicidade), de classe (situação econômica), de idade, de gênero,

de situação conjugal. Quais dessas características ocorrem com maior frequência? Por quê? Tais características fornecem "pistas" para se procurar entender a dificuldade ou não de se formar uma identidade coletiva, e portanto da dimensão política do seu uso pelo capital. Por outro lado, a própria formação de uma tal identidade já coloca um "problema" do ponto de vista sociológico, isto é, a sua constituição: de como a esfera não-assalariada é apropriada pela relação salarial e qual o "grau" ou as "escalas" de dificuldade de uma tal subsunção. De como a esfera do não-assalariamento explica as diferenças na relação salarial (por outro lado, só faz sentido tal conceito - "esfera do não-assalariamento" - exatamente porque existe a relação salarial²⁷;

- a dimensão simbólica ou "expectacional": "por que trabalha na empresa?" "para economizar a fim de sair dela o mais rápido possível...", "para conseguir dinheiro a mais porque o custo de vida está muito alto...", ou há a esperança em 'fazer carreira' na empresa? A propósito: o custo de vida na região é diferente em relação a outras regiões? O salário na empresa segue esta relação? Esses elementos podem indicar a oportunidade de se utilizar recursos tais como "história de vida", no sentido muito preciso de iluminar a ação social e a relação salarial incidindo em uma tal realidade;

- o modo de recrutamento da força-de-trabalho. Como é incorporado o coletivo de trabalhadores no espaço fabril? Todos entram da mesma forma? A incorporação é direta ou passa por agências de

27

Este ponto não será aprofundado aqui porque não é "objeto" da pesquisa. Porém ressaltamos que qualquer caracterização - em termos do conceito de força-de-trabalho (o qual, aqui e ali, aparece no texto) ou de relação salarial que não indique os problemas teóricos que estão por trás de uma tal caracterização seria bastante parcial. O próprio diálogo entre a "teoria da regulação" e outras abordagens de inspiração marxista encontra aqui um de seus pontos de maior discussão. Veja-se, entre outros: LAUTIER, B. et TORTAJADA, R., *École, force-de-travail e salariat*, Grenoble, PUG, 1978; CARTELIER, L., *État et Salariat* in *Révue Économique*, Paris, 1980; PALLOIX, C. et ZARIFIAN, P., *La fracture de l'économie: pour une théorie des modes de socialisation*, Paris, 1986, fotocopié.

emprego previamente à incorporação na fábrica²⁸? Esse tipo de incorporação supõe uma baixa qualificação pois não é necessária "experiência" ou "testes" na própria empresa; o emprego pode durar de um dia a vários meses. Isto nos remeteria à suposição de um alto turn-over;

- Turn-over para todas as seções? Ele tem algo a ver com a realidade do ramo, ou de algumas características tecnológicas do ramo, como por exemplo o fato da demanda pelos produtos ser muito flutuante, dadas as constantes mutações nos processos de produção em função da concorrência acirrada entre as empresas (o caso da indústria eletrônica)? O fato de haver um alto turn-over supõe uma força-de-trabalho instável e portanto não há necessidade de plano de carreira, "grade" de qualificações, etc?

- o tamanho da empresa influi de algum modo nos requerimentos de "qualificação" dos trabalhadores (empresas maiores querem trabalhadores mais experientes; empresas menores, não). Há associação entre pequenas empresas e alta tecnologia, como o modelo de "especialização flexível" sugere?

- a organização do trabalho: aqui trata-se do processo de trabalho propriamente dito, e não apenas as políticas de gestão adotadas (etnografia de fábrica /descrição das seções). O que está em jogo são os meios para se aumentar a produtividade, e juntamente com o controle de qualidade. Eles podem incluir mecanismos tais como: livro de "performance" da empresa; as condições de contratualização da força-de-trabalho (há período de teste? Quanto tempo? Há possibilidade de dispensa imediata?).

- o modo de formação dos salários cruza, de uma forma mais ampla, com o item anterior, na medida das condições de contratualização (há estabilização para certas parcelas da força-de-trabalho, precarização para outras?); da mesma forma, cruza com as "qualificações" -definidas pela empresa- (veja-se por ex. a correspondência entre posto e salário);

²⁸ Esta pergunta interpela a existência de firmas de subcontratação: o trabalhador é empregado da firma e não da empresa onde trabalha efetivamente: ele é então "alocado" segundo as necessidades das empresas, que orientam as demandas das firmas.

- formas "explícitas" e "implícitas" de gestão-controle. As "explícitas" são aquelas institucionalizadas pela gerência, tipo CCQ ou outro modelo "participativo"; as "implícitas" dizem respeito a expedientes sem a preocupação de comprometimento /consenso do trabalhador com a qualidade do produto ou das condições de trabalho como um todo, de uma maneira formalizada: são exemplos as estratégias de "responsabilização" das tarefas (escrever em uma folha de papel a "performance" de cada um). O resultado é a intensificação do trabalho via emulação entre os trabalhadores: para cada um, o mais importante é produzir a maior quantidade ou o melhor possível numa mesma duração de tempo, conquanto sem uma referência-padrão (*standard*) estabelecida: deixa o trabalhador "livre" para produzir o quanto quiser (não há sanções como no taylorismo ou outros métodos mais "autoritários"), só que à custa da vigilância do companheiro de seção. Tal estratégia se vale também do apelo à auto-estima do trabalhador, ao confrontá-lo com todos os outros seus "pares": produzir com um número mínimo de perdas ou rechaços passa a ser uma questão de honra... As condições de possibilidade de uma tal estratégia ter êxito estão, por outro lado, no conflito entre um padrão mais "individualista" ou mais "coletivo" de conduta -o que remete aos itens anteriores da constituição de uma norma de produção e de consumo²⁹. Uma outra forma "implícita" de gestão refere-se ao nível de dependência ou não em relação à gerência para a resolução de conflitos internos (evidente que se supõe que esse conflito não é contra a gerência): isto pode ser capturado através da observação de a quem os trabalhadores recorrem quando querem apresentar alguma queixa. A gerência não precisa aparecer como "autoritária" se a emulação entre os trabalhadores for facilitada, por exemplo, por aquele padrão mais "individualista", isto é, menor ação coletiva do lado do trabalho.

Estas são as questões que serão buscadas no decorrer deste trabalho.

29

Um padrão "individualista" pode entrar em choque com um processo de trabalho que requer a formação de coletivos altamente integrados e inter-dependentes, como é o caso nas ind. de processos contínuos...

I.4 - PARA UMA CARACTERIZAÇÃO DA RELAÇÃO SALARIAL NO BRASIL: PONTOS PARA UM DEBATE

Após uma caracterização um tanto quanto extensa da crise e sua relação com a produtividade e o processo de trabalho, o intuito desta seção é o de deixar indicada uma interpretação possível para o caso brasileiro, com base nos instrumentos conceituais mobilizados nas seções anteriores.

A equação da regulação repousa, conforme vimos, na demissão do controle sobre o processo de trabalho em troca de vantagens nas negociações coletivas. A extensão da estratégia de *bargaining* dos sindicatos estaria compreendida perfeitamente na política de distribuição dos ganhos de produtividade pelo Estado de Bem-Estar. O outro lado do "acordo" é a manutenção da organização do trabalho em moldes intensivos, isto é, acentuação do taylorismo dentro das linhas de produção em série, a qual é, por sua vez, o suporte da alta produtividade do trabalho.

Ocorre que no Brasil os sindicatos não fizeram parte (ou não poderiam fazer) de um tal arranjo social-democrata, pois a extensão do taylorismo se deu exatamente à revelia de qualquer "acordo" com os representantes dos trabalhadores. É como já foi fartamente notado: a nossa modernização industrial teve uma face autoritária, violenta, "pelo alto" (o "milagre"), período de expansão do taylorismo nas fábricas (e não apenas de experimento como foi o caso nos anos 50: pelo menos é o que a literatura nos indica).

Em um tal contexto, os sindicatos não foram chamados a participar de quaisquer "ganhos" sociais/ salariais, diferentemente dos modelos do pós-2ª Guerra. Consequentemente, eles têm um papel fundamental a desempenhar em seu ressurgimento como ator no cenário político, com a diferença de não precisar refazer, hoje, o itinerário "clássico" dos sindicatos na experiência do Welfare State: ao levantar a bandeira do controle do processo de trabalho, atacam em cheio o coração da crise (ainda que ela assuma uma forma, aparentemente, bastante distante do universo produtivo). Nessa configuração, as probabilidades de lutas insurgentes, passando por fora dos sindicatos (ao estilo do outono caldo italiano dos anos 70), cuja origem residia na crítica

à linha de montagem taylorista, tais lutas não precisam tomar o mesmo perfil não-institucional: elas podem perfeitamente engajar os sindicatos, eles próprios excluídos das benesses do "pacto" ou "equação" reguladora do Welfare.

Tomemos um exemplo: HUMPHREY (82) demonstrou como as teorias do mercado dual de trabalho, tendo por filiação a problemática da marginalidade, derivou análises sobre o comportamento sindical absolutamente incorretas: sua pesquisa foi capaz de desmontar as teses de uma aristocracia operária no ABC, germe de um corporativismo sindical, este ainda que "de esquerda". Na mesma linha, não está "dado" de antemão que os sindicatos aqui tenham de desempenhar o mesmo papel histórico que desempenharam os sindicatos que aceitaram negociar radicalização em troca da segurança representada pelo emprego e benefícios do salário indireto.

Qual seria, contudo, o caminho a percorrer na tentativa de caracterização da relação salarial tal como a vimos empregando até aqui?

O marco histórico da tentativa de implantação de uma relação salarial tipicamente fordista é a institucionalização do salário-mínimo, no primeiro Governo Vargas. Todavia faltavam as demais condições para o estabelecimento de uma regulação nos moldes, por ex., do crescimento americano ou europeu³⁰: procurava-se assegurar as formas institucionais próprias (regulamentação do salário, Previdência Social, estabilidade no emprego), porém o provimento do mercado de trabalho para a grande indústria era relativamente tranquilo, dada a disponibilidade permanente advinda dos grandes contingentes migratórios até os centros urbanos. O salário-mínimo não significou, portanto, uma homogeneização das condições de uso da força-de-trabalho: o papel da reserva dos novos entrantes no mundo do trabalho permitia uma plasticidade da relação salarial, impedindo a sua plena realização

30

Em primeiro lugar, o Brasil se encontrava fora do circuito virtuoso do pós-2ª Guerra e, portanto, a configuração da Divisão Internacional do Trabalho na época não contemplava a emergência desse padrão também nos países da "periferia", dada a característica eminentemente "intravertida" daquele modelo de desenvolvimento.

fordista³¹.

Pode-se supor que os processos de trabalho que nas fábricas coroavam os métodos tayloristas, puderam seguir convivendo muito fragilmente com os "anteparos" institucionais de uma regulação com tinturas fordianas, visto que as condições para a formação do salaríato eram bastante "abertas", isto é, permitindo muitas formas de uso por meio do empresariado. Seria interessante estabelecer um paralelo entre transformações na relação salarial do período pós-salário-mínimo e as formas assumidas pelos processos de trabalho no interior das unidades de produção - o que só uma pesquisa histórica poderia estabelecer. HUMPHREY (82) realiza uma tal tentativa para um ramo particular da indústria (a automobilística) no período do "milagre econômico" (67-74), mostrando a correspondência entre processo de trabalho e condições macroeconômicas de acumulação do período. PEREIRA (79) faz um estudo análogo para o ramo têxtil e nele vamos nos deter, uma vez que se trata do nosso objeto de investigação.

Esperamos que a análise do salaríato nas empresas estudadas, na atualidade, contribua para um olhar retrospectivo acerca de sua realidade mais ampla.

31

O Estado, a partir de Vargas, estende a regulamentação sobre o mercado de trabalho a fim de estabelecer minimamente as condições de uso da força-de-trabalho. Mas tal regulação é ela mesma frágil, dado o "canal aberto" que a migração significava. Esta última permanecia exercendo suas funções de pressionar para baixo o valor da força-de-trabalho, inchando as cidades e, em última análise, servindo de contraponto "desregulador" às tentativas de configurar um padrão mais próximo do que poder-se-ia chamar de "fordismo", segundo a caracterização adotada.

CAPÍTULO II

AS CONDIÇÕES DE FORMAÇÃO DO SALARIATO NA TÊXTIL (CUMA INDÚSTRIA EM TRANSFORMAÇÃO)

Pensar as mudanças na organização da produção (processo de produção) simultaneamente às mudanças na organização do trabalho (processo de trabalho): esta a orientação da pesquisa. Nesse sentido, uma breve caracterização das linhas de força das transformações em curso na têxtil e, por extensão, no sub-setor de fibras químicas, será esboçada nas seções que seguem.

II.1 - A MODERNIZAÇÃO NA TÊXTIL HOJE

Como efeito da crise, a têxtil -como outros ramos da indústria- também busca se modernizar. O "novo paradigma" de organização da produção (uso crescente da informática e da eletrônica nos processos produtivos como forma de alcançar uma performance mais integrada das diversas seções da planta), por oposição ao "velho paradigma" (parcelização e especialização do trabalho: taylorismo), está -pode-se afirmar- no "horizonte" dos formuladores de políticas para o setor³². Isto inclui uma estratégia em dois campos:

- absorção de novas tecnologias e processos;
- treinamento e recursos humanos³³.

No primeiro caso (novos métodos de produção), o principal

³² Veja-se, entre outros: Diretrizes para um programa de atualização tecnológica da ind. têxtil e de confecção, set. 85; Estudos para automação, modernização, desenvolvimento tecnológico e ampliação da ind. têxtil brasileira até o ano 2000, 3 vols., CETIQT/ SENAI; Expansão da ind. têxtil até o ano 2000, 1986; Uso dos avanços da computação eletrônica para tornar os processos têxteis mais eficientes e econômicos in Anais do VIII Congresso Nacional de Técnicos Têxteis; Alves, Raimundo, Empresa têxtil: da crise para a informática.

³³ "Problemas específicos e soluções recomendadas", p.34.

ponto de pauta é o "reequipamento"³⁴, o que inclui a substituição do velho maquinário por outro, tecnologicamente mais moderno e capaz de acompanhar as novas exigências de produtividade³⁵.

No segundo caso, significa "estimular programas de atualização tecnológica de especialistas, tanto a nível nacional como no exterior" para capacitação de pessoal dentro das empresas. O estímulo às escolas nacionais de técnicos têxteis também é enfatizado nesse sentido. A busca de novos métodos de gestão da força-de-trabalho pode ser decomposta, segundo a terminologia gerencial em 1) treinamento e 2) desenvolvimento de recursos humanos. O primeiro refere-se aos cursos, programas, etc; o segundo incide mais propriamente no controle dos problemas relativos ao processo de trabalho:

na área da Tecnologia de Organização, o desenvolvimento se expressa, notadamente, pela introdução de novos conceitos de organização e administração, que têm tido grande influência na reorganização das fábricas existentes ou na implantação de novas unidades. Os seus principais efeitos, conseguidos sobretudo através da racionalização do trabalho, se fazem sentir na redução da mão-de-obra, na melhoria da qualidade, na redução dos desperdícios, etc³⁶

onde aparece também o requisito de uma "mão-de-obra mais educada"³⁷.

É importante salientar que este ponto não exclui o treinamento feito pela própria empresa, com custos e encargos assumidos por cada uma em particular e privadamente.

³⁴ Idem, p. 36.

³⁵ Ver *Gazeta Mercantil*-2/08/89: "Máquinas têxteis também terão alíquotas menores"; *idem*-3/08/89: "Pólo têxtil de Americana quer tarifas menores para modernizar-se"; *idem*-25/08/89: "Diagnóstico ao SDI: máquinas obsoletas e algodão de má qualidade"; *idem*- 2 a 4/09/89: "SDI aprova plano de modernização".

³⁶ "Problemas específicos e soluções recomendadas", p.19.

³⁷ Idem, p. 25.

Um aspecto que deve ficar claro é que a reciclagem dos "recursos humanos" tem uma relação estreita com o grau de absorção de novas tecnologias e processos, uma vez que o "pessoal especializado" está associado à "reorganização dos métodos de administração e de trabalho"³⁸ como parte de uma nova filosofia de modernização/ automação³⁹.

Este ponto merece uma maior reflexão, pois se "política de modernização tecnológica" e "política de gestão" geralmente são entendidas simultaneamente como fazendo parte de uma mesma estratégia (ou "filosofia" empresarial), sua implantação pode se dar de forma desigual no tempo, ou mesmo não se dar. No caso da Empresa Y, métodos de gestão "modernos" (CCQs) não convivem com a adoção de novas tecnologias no processo de produção. A Empresa Z, por seu turno, possui uma estratégia de conjunto mas a adoção do CCQ como parte de uma política centrada na "qualidade do produto" veio antes da compra de novas máquinas, como que antecipando ou preparando o terreno para a modernização plena.

O reequipamento também encerra algumas armadilhas ligadas mais propriamente ao caráter do novo maquinário empregado nos processos produtivos, que é capital-intensivo, ou seja, alto componente de trabalho materializado/ cristalizado nas máquinas. Como vimos no capítulo anterior, a apropriação pelas empresas-mãe, geradoras de alta tecnologia, deste tipo de trabalho -essencialmente saber produtivo sobre o funcionamento de determinado conjunto de técnicas- constitui-se em mais do que apenas um elemento de barganha no momento da formulação de políticas setoriais, mas em contínua fonte de poder na configuração de uma nova D.I.T. em gestação (cf. pp. 27, 29 e 34 *supra*).

Assim, o reclamo da

³⁸ Idem, p. 34.

³⁹ Esta última inclui, mais especificamente, três áreas ou campos de aplicação: 1) controle de processo têxtil; 2) equipamentos agregados às máquinas; 3) equipamentos incorporados às máquinas.

(...) importância da permissão para importar máquinas com automação incorporada sem similar nacional, liberando-se a importação como um todo, isto é, sem o desmembramento da sua eletrônica de automação porque as máquinas não funcionam com o desempenho adequado ou simplesmente não funcionam sem a eletrônica de automação. No caso de equipamento de automação agregada à máquina, a importação deve ser autorizada pois tais equipamentos são produto de um know-how muito específico e fabricados por poucos fabricantes que fornecem a praticamente todos os países do mundo⁴⁰.

Vale lembrar que o raio de incidência das máquinas susceptíveis de serem afetadas por mecanismos de automação cobre quase toda a cadeia do processo têxtil: atadores, descarregadores, alimentadores, transportadores, limpadores, controladores monitorizados, etc⁴¹.

A necessidade de uma "política diferenciada para o setor" encontra pois alguns constrangimentos mais ou menos comuns para as empresas dos outros setores da indústria. As principais diferenças dizem respeito a duas características da têxtil em relação a esses setores:

a) o grau de participação do capital estrangeiro é menor, o que faz com que a predominância de indústrias nacionais empurre para baixo o nível de modernização tecnológica do setor, supondo que as empresas multinacionais ou de predominância de capital estrangeiro (joint-ventures) possuam maior familiaridade com as novas tecnologias. Na têxtil, o problema do conhecimento técnico sobre os processos automatizados é, por isso, mais grave. Entretanto, tal situação pode ser compensada via atuação do Estado no sentido de agir diretamente na mediação entre os produtores têxteis e os fabricantes de bens de capital para o setor: este foi, por ex., o caso da SEI⁴² para o setor siderúrgico.

40 "Problemas específicos...", p.36.

41 Idem, p.37.

42 Ver Gazeta Mercantil- 2/08/89: "Máquinas têxteis também terão alíquotas menores". A indústria siderúrgica, por seu turno,

b) a grande dispersão de empresas médias e pequenas que, pela sua estrutura própria, acabam dificultando um processo de modernização mais amplo. Se adicionamos aí o sub-setor de "confeccções", o quadro se complica ainda mais, uma vez que este é formado por "PMEs conservadoras, infensas ao risco dos investimentos e novos métodos de produção"⁴³. Esta é uma hipótese que pode estar sendo contestada na prática...⁴⁴

II.2 - O SUB-SETOR DE FIBRAS QUÍMICAS DENTRO DA TÊXTIL

A produção de fibras químicas possui um universo bastante amplo de destinação dos seus produtos, o que inclui tecidos, malas, sacolas, filtros, impermeabilizantes, pneus e fibras especiais usadas na pesquisa de novos materiais. Com o fim de situá-las frente a esse conjunto, apresentamos o Esquema constante do QUADRO 1, adaptado de AZAIS [84].

O principal relacionamento entre as industriais de fibras químicas e o setor têxtil refere-se à capacidade de provisão, por parte das primeiras, de novas matérias-primas na forma de fios sintéticos (poliester, naylon e acrílico), o que traz por consequência o barateamento deste que é o principal insumo para a indústria têxtil (fio)⁴⁵. É um setor, ademais, no qual a pesquisa e

parece ser um caso onde um relacionamento desse tipo teve êxito no controle de produção de tecnologia de processo nacional (PÁDUA 84, p.55), se bem que a existência de um organismo como a SIDERBRÁS (a siderurgia é um setor considerado de segurança nacional) facilitasse um arranjo mais centralizado; não há nada equivalente no caso da têxtil.

⁴³ Pelo menos é assim que se pronuncia à p. 28 de "Problemas específicos e soluções recomendadas".

⁴⁴ A conjugação, na área de confeccções, de PMEs com alto componente tecnológico (uso de CAD para desenho dos modelos, por ex.) já vem sendo indicada em pesquisas recentes.

⁴⁵ "Em 1960 o poliester custava 278 centavos de dólar p/ kg; em 1981, passou a 187 centavos; para o mesmo período, o preço do algodão passou de 65 a 188 centavos p/ kg" cit. em *Estudos para a automação, modernização, desenvolvimento tecnológico e ampliação da ind. têxtil brasileira até o ano 2000*, Vol.

o desenvolvimento em tecnologia é muito intenso.

As indústrias de Fibras Químicas tiveram um importante papel no desenvolvimento tecnológico da indústria têxtil ao estimular a modernização dos equipamentos ligados às diversas fases da produção de tecidos e fibras naturais, dada a possibilidade de misturar esses dois tipos de fibras na realização de um produto com maior resistência e homogeneidade, resultando daí a possibilidade também de maior velocidade dos teares⁴⁶.

O desenvolvimento das fibras artificiais traduz também, por outro lado, a penetração do grande capital ligado ao setor químico no interior da área têxtil -tradicional ramo da indústria brasileira- com a conseqüente elevação da composição orgânica do capital nas empresas em que a articulação químico-têxtil tem lugar, dado o alto valor do maquinário (capital constante) e do padrão tecnológico investidos nos processos químicos, cujo patamar somente podem atingir os grandes grupos altamente oligopolizados e integrados (FRANCO [83], pp. 19-21⁴⁷).

Diretrizes para um Programa de atualização tecnológica da ind. têxtil e de confecção, Conselho Nacional Ind. Têxtil, nov. 1985. Veja-se também *Relatório Gazeta Mercantil: Indústria têxtil*- 28/06/90: "Polipropileno ameaça a juta e a malva", onde é dito que "(...) Os baixos preços ao produtor e a substituição em grande escala pelo polipropileno estão ameaçando a cultura da juta e da malva, fibras utilizadas na fabricação de sacaria e telas (...) O uso cada vez maior do polipropileno é uma das razões para a queda na demanda. As sacas de juta e malva custam, hoje, cerca de Cz\$ 40 por unidade, enquanto um saco de polipropileno custa cerca de Cz\$ 25 (...)".

⁴⁶ PEREIRA (79), p. 52 e 54; SENAI-DPEA (87), pp. 21-2 e 24.

⁴⁷ Um caso que não traduz exatamente uma "migração de capitais da textil" mas que pode oferecer uma noção da grandeza dos investimentos e da flexibilidade da destinação dos produtos das indústrias de fibras sintéticas é dado por GAZETA MERCANTIL, 14 e 16/10/89, onde é dito que uma quantia de US\$ 200 milhões é destinada por uma gde. indústria do ramo à "(...)abertura de uma nova unidade para produzir mais 250 mil toneladas p/ano de ácido acético -matéria-prima para solventes, fibras sintéticas e fármacos". E ainda: "Nossa estratégia prevê investimentos fortes no País, especialmente nessas três áreas (nailon 6.6, poliéster e ácido acético) em que temos o domínio da tecnologia, e que deverão receber, nos

QUADRO 1

FIBRAS QUÍMICAS		FIBRAS NATURAIS
fibras artificiais	fibras sintéticas	1) fibras vegetais (à base de celulose)
fibras de polímeros naturais	fibras de polímeros sintéticos (orgânicos)	
1) Fibras químicas celulósicas (regeneradas) a. rayon b. fibras de ester celulósica	1) fibras de poliamida (nylon) 2) fibras de poliéster → PET → PCDT 3) derivados polivinílicos 4) fibras de de poliolefino 5) fibras de poliuretano (spandex)	
2) Fibras proteicas	Fibras sintéticas inorgânicas	2) Fibras de origem animal
3) Fibras de borracha natural	1) fibras de vidro 2) fibras metálicas	3) Fibras minerais

FONTE: CNUCED, "Fibres et textiles: dimensions du pouvoir des sociétés transnacionales", Nations Unies, 1981
apud AZAIS [84].

próximos dez anos, recursos da ordem de US\$ 2 bilhões para a ampliação ou implantação de novas unidades". Ver tb. GAZETA MERCANTIL, 4/10/89: "Rhodia amplia unidades em Camaçari".

Tal desenvolvimento exposto acima não deve ocultar, contudo, a grande complexidade dos fenômenos que se processam no interior do ramo, pois se podemos falar de uma migração do capital têxtil-algodoeiro para as fibras sintéticas ou químicas, por outro lado deve-se ter em conta que a produção de fios de algodão continua a crescer em relação às fibras químicas (e inversamente às fibras químicas artificiais, por ex.) nos últimos tempos, embora na longa duração a tendência seja mesmo de declínio das fibras naturais (Tabelas 1 e 2)

Este movimento pode sugerir que, ao lado da "migração", possa estar ocorrendo um florescimento de PME's dedicadas à produção de fios de algodão.

Se raciocinarmos em termos de *filière*, como nos propõe AZAIS [84] (p.11), as articulações de sub-setores no interior do ramo ficam mais claras e as interconexões entre eles assumida, desde que ela

(...) é definida como o conjunto das operações técnicas (reagrupadas em indústria) indo da matéria-prima até a satisfação das necessidades (besoins) do consumidor (tradução nossa).

No caso da têxtil, que é um ramo classicamente considerado heterogêneo, com grande diversidade de processos de produção, tecnologias e organização do trabalho -além das fases que "margéiam" a produção do tecido propriamente dito, isto é, a produção do fio, por um lado, e a confecção, vestuário, etc, por

outro- fica desde já estabelecido que a sua homogeneidade se assenta num determinado uso do bem/mercadoria a que ela se destina, pois a indicação precisa de todas as "industriais" que intervêm na confecção de um determinado bem/mercadoria levaria a identificar (sobretudo com o advento de novos produtos) uma miríade delas⁴⁸.

TABELA 1

DISTRIBUIÇÃO DO CONSUMO INDUSTRIAL DE FIBRAS TÊXTEIS NO BRASIL
(anos seleccionados)

Anos	Naturais (em %)			Químicas (em %)			Total Geral (tonel)
	Algodão	Outras	Total	Artific.	Sintet.	Total	
1970	56	22	78	10	12	22	517,0
1975	55	17	72	8	22	28	768,0
1980	57	14	71	5	24	29	1.006,4
1984	64	12	76	4	20	24	861,9

Fonte: SENAI-DPEA (87)

48

"Assim, não é mais a disparidade dos componentes da *filière* (no nível das fibras tratadas: algodão, lã, seda...) mas a preponderância das relações internas (efeito de *filière*) que lhe confere uma homogeneidade tal que o declínio (*défaillance*) em um estágio da produção coloca em causa o funcionamento do sistema", Benzoni, L., cit. por AZAIS [84], p.11 (tradução nossa)

TABELA 2

COMPOSIÇÃO DA PRODUÇÃO MUNDIAL DE FIBRAS TÊXTEIS
Cem %

Anos	Naturais	Químicas	
		Artificiais	Sintéticas
1920	99,8	0,2	-
1940	88,0	12,0	-
1950	82,0	17,0	1
1970	62,0	16,0	22
1980	53,0	11,0	36

Fonte: SENAI-DPEA (87)

Assim, uma decomposição da têxtil hoje teria de incluir não apenas a produção de fios mas:

. tecelagem - incluindo neste setor a fabricação de não-tecidos; feltros e acolchoados a partir de fios não-tecidos; além dos processos de revestimento (enduction), etc;

. malharia;

. vestuário - agrupando todos os produtos confeccionados para vestimenta, incluindo guarda-chuvas, chapéus, botões, etc.

A caracterização em termos de *filière*, contudo, não é tranqüila⁴⁹. Não significa tampouco que a articulação entre os sub-setores seja não-contraditória. As necessidades de

49

Ver ZARIFIAN, P., *Le Redéploiement Industriel*, Paris, Le Sycomore, 1983, pp. 81-7, para uma crítica dessa noção.

rentabilização (busca do lucro) em cada uma das empresas componentes da *filière* pode conduzir a situações onde cada sub-setor acusa o seu fornecedor imediato pelo custo alto da matéria-prima, numa cadeia que pode chegar até o algodão ou a petroquímica (no caso das fibras sintéticas). Assim, por exemplo, as lideranças empresariais da confecção acusam os industriais da fiação e tecelagem pelo alto preço dos tecidos, da mesma forma que, de olho na exportação de seus produtos, dirigem suas baterias contra estes últimos por não investirem na modernização e, portanto, na qualidade⁵⁰.

Tínhamos visto, pelo ângulo produtivo, a implicação em cadeia da *filière*; no parágrafo anterior tivemos a oportunidade de vê-la por outro ângulo: o econômico.

Como se pode perceber, embora com especificidades próprias, a indústria de fios sintéticos faz parte de um processo de recomposição da têxtil em que esta última busca se modernizar e fugir da pecha de indústria "obsoleta", "tradicional" e com máquinas que não acompanham a evolução mundial do setor⁵¹. Isto com base não só em investimentos em maquinário mais moderno como também em novas matérias-primas, ou seja, novos produtos, de que os fios sintéticos são um exemplo.

Se a recomposição da força-de-trabalho dessas indústrias em que novas habilidades são requeridas com os processos abertos no entrecruzamento químico-têxtil -assim como no próprio interior da fiação e tecelagem- irão engendrar uma mudança de fundo no perfil do salariedade do ramo, é uma questão que as monografias, adiante, tentarão rastrear. Teríamos de interrogar principalmente dois aspectos da questão:

- 1) a natureza do trabalho requerido;
- 2) as características do emprego como a componente mercantil da relação salarial.

Quanto ao primeiro aspecto, assume-se desde já que a

⁵⁰ Ver Relatório Gazeta Mercantil: Ind. Têxtil, p.6: "Exportador não consegue preencher suas cotas".

⁵¹ Ver GAZETA MERCANTIL, 2-4/09/89.

contrapartida, no nível do processo de trabalho, da concentração e centralização de capitais é a radicalização da subsunção real do trabalho ao capital, isto é, a forma especificamente capitalista de uso e consumo da força-de-trabalho (BRIGHTON [76]).

Quanto ao segundo aspecto, assume-se a dominância do assalariamento (relação salarial) sobre a relação mercantil.

Em que medida os dois aspectos se encontram? Na medida em que a hipótese que permeia este trabalho é a de que a subsunção real, na atualidade, isto é, no contexto da crise de produtividade cuja explicitação foi tentada no primeiro capítulo, não se traduz pelos traços de intensificação *via* separação concepção x execução do trabalho, ou pelo menos não se traduz necessariamente dessa forma (o que não quer dizer muito menos que a ressurgência de traços tayloristas esteja de uma vez por todas descartada). A forma assumida pelo processo de subsunção real do trabalho ao capital deve ser perseguida num movimento ao mesmo tempo paradoxal e deslocante, qual seja: o relativo afrouxamento do autoritarismo no interior do processo de trabalho (crise do taylorismo) convive, na fábrica, com o reforçamento da norma de produção. Entendemos por este termo: o aumento da carga mental; a maior responsabilização das tarefas; as prescrições fluidas, isto é, sancionadoras porém livres de uma certa rigidez espaço-temporal; enfim: o conjunto de regras tácitas que circulam no espaço fabril e que impedem qualquer virada "caótica" do processo de produção e de trabalho. No outro extremo, isto é fora da fábrica, a relação salarial aproxima e implica os vendedores de suas forças-de-trabalho respectivas à vida das empresas. Novamente, as mudanças na norma de consumo (crise do fordismo), conquanto possam estar participando da formação de uma nova cultura ligada à produção visando a satisfação de necessidades mais localizadas e específicas (vide o modelo da "especialização flexível" no capítulo anterior) ainda permanecem no horizonte do salariato, mesmo que como o "outro" das novas formas de contratação (vide *infra* capítulo 5: "A preferência pela formalidade").

Queremos interrogar, portanto, nas monografias que seguem, através desses dois aspectos (a natureza do trabalho e -onde isso foi possível- o emprego), um ponto preciso: até que ponto as

várias modalidades de "flexibilidade" (podemos entender assim as diversas fórmulas gerenciais "participacionistas") no processo de trabalho não devem sua ordem, ou seja, seu caráter não-disruptivo, ao reforçamento da norma de produção.

Contudo, antes de passar à análise das monografias será necessário caracterizar de forma mais detida a natureza das indústrias de processo "contínuo", pois ela tem implicações: a decomposição e parcelamento das tarefas do trabalhador coletivo, agudização da divisão entre concepção e execução e a simplificação das tarefas decompostas permitindo um maior controle da gerência (BRAVERMAN [81]) são traços do taylorismo que não podem ser transpostos para aquele tipo de indústrias, sob pena de "forçar" um conceito para além (ou aquém) do seu campo de aplicação; sem atentar, pois, para a sua diferença⁵².

II.3 - ACERCA DO PROCESSO "CONTÍNUO" DE PRODUÇÃO

Um primeiro ponto a destacar é que a possibilidade de integração completa do sistema produtivo já está dada na base técnica da "Gde. Indústria" ou "Maquinofatura", segundo a periodização proposta por Marx na Seção IV do Livro I d'O Capital:

*"A máquina de trabalho combinada, que agora é um sistema orgânico de diversas máquinas e grupos de máquinas, é tanto mais perfeita quanto mais contínuo é seu processo total, ou seja, quanto menores são as interrupções que se dão no trânsito da matéria prima desde a primeira fase até a última e, portanto, quanto menor é a intervenção da mão do homem neste processo e maior a do mecanismo, desde a fase inicial até a fase final."*⁵³

Observe-se que o "sistema orgânico" define uma certa

⁵² Ver CORIAT, B., L'Économie du Travail in GUILHAUME, M. (org.), l'État des Sciences Sociales en France, Paris, La Découverte, 1986.

⁵³ MARX [79] pp. 310-11.

composição de classe (o processo de trabalho requer a partir de então uma "menor intervenção da mão do homem"). O conceito também permite estabelecer uma distinção entre "continuidade" e "isolamento" cuja base não é mais "física" (quantidade de máquinas de um mesmo tipo): as máquinas podem estar juntas no espaço (salas contíguas) mas separadas pela falta de interdependência entre as seções (ou proporcionalidade); da mesma forma, podem estar localizadas longe uma da outra mas conectadas por um princípio de comando que distribui e controla as tarefas/trabalhos realizados nas diferentes seções. Por analogia, diríamos que se trata da produção em "espaço real", onde o que importa é a proporcionalidade e a combinação de máquinas diferentes.

Os mecanismos baseados na microeletrônica na verdade apenas exacerbam tais tendências observadas no "sistema orgânico de fábrica", maximizando o controle através de uma maior velocidade - redução do tempo de espera do produto entre uma seção e outra, o que possibilita um uso mais intensivo dos equipamentos - e de um maior raio de incidência, mas cujos princípios, no entanto, já estariam dados no sistema orgânico próprio à "maquinofatura" (idem).

Nas indústrias de fibras químicas, pelas próprias características da matéria-prima, a continuidade foi observada como uma consequência "natural" da configuração dessas empresas. Vejamos a seguir no que consiste tal "natureza".

A principal característica das linhas contínuas ou de "processos" diz respeito ao fato de referir-se a uma transformação físico-química e portanto de "estado" da matéria, por oposição às transformações mecânicas ou de "forma".

Como exemplo das primeiras, temos as indústrias petroquímicas, de tratamento (refino) de petróleo, cimento, etc; das segundas, podemos citar as industriais de transformação de produção em série (automobilística, eletro-eletrônica), pequenas séries e mesmo por encomenda, desde que o processamento dos produtos obedeça ao princípio de decomposição/recomposição mecânica.

Tal característica traz implicações para o processo de trabalho. O modo operatório em jogo para as indústrias do primeiro

tipo repousa sobre uma combinação particular entre instrumentos-instalações-tarefas. Seções-chave são controladas por painéis, que por vezes constituem estações de trabalho; a comunicação dos materiais faz-se por dutos; o seu armazenamento, em torres e caldeiras. O tipo de conhecimento requerido baseia-se em um domínio da natureza e das condições de processamento físico-químicas⁵⁴; adquire maior importância o controle e a ação sobre o meio técnico, isto é, o conjunto das instalações do processo. Há um deslocamento do trabalho-vivo em direção à vigilância das instalações, de forma que a sua ação esteja orientada mais para a manipulação de símbolos e informações do que para a observância da forma física do produto na linha de produção: o que faz com que a organização do trabalho em torno de "postos" seja menos adequada, favorecendo, ao contrário, a formação de equipes organizadas junto às diferentes fases de processamento químico da matéria.

Em resumo, a diferença básica entre processos de trabalho "contínuos"/ dimensional/ de propriedade/ "process", por um lado, e processos de trabalho de série/ discretos/ de forma, por outro, refere-se a:

- ação sobre o processo (primeiro caso);
- ação sobre o produto (segundo caso).

Como consequência, o volume de produção depende mais estreitamente do ritmo do trabalho direto, num caso; enquanto nos processos contínuos, o volume de produção depende essencialmente do fluxo dos materiais, a intervenção do trabalho humano ocorrendo em torno da vigilância, manutenção, supervisão de painéis, etc.

Ressalte-se que a tematização dessas características tem história na Sociologia do Trabalho. Mallet⁵⁵ já havia apontado para os trabalhadores dessas indústrias como sendo aqueles portadores

⁵⁴ Devo as observações quanto a estas características à Prof.^a Ângela Tude de Souza.

⁵⁵ *La Nouvelle classe ouvrière*, Paris, Seuil, 1969.

de uma "nova classe operária", o que suscitou debates e pesquisas posteriores⁵⁶. WOODWARD (65) também havia extraído consequências com base em tais características e, em sua tipologia dos processos de produção, antecipava muitas das abordagens inspiradas no determinismo tecnológico.

Um resultado do que foi exposto acima diz respeito, por um lado, aos critérios de avaliação da força-de-trabalho: a alta competência técnica de setores do Trabalhador Coletivo conduz a um tipo de controle burocrático calcado na avaliação institucional para esses setores. Tal conclusão pode parecer paradoxal, visto que os resultados de Mallet -para tomarmos um exemplo- orientavam-se exatamente no sentido de demonstrar uma maior autonomia e a abertura de possibilidades criativas (luta contra as hierarquias), e portanto de uma menor burocratização do local de trabalho. Por outro lado, este mesmo conteúdo de alta competência técnica leva a um aumento da carga mental⁵⁷ das tarefas que lhe concernem. Descartada a rígida individualização dos postos de trabalho -em que o trabalhador se especializa em determinado posto- fica aberto o terreno para conflitos em torno de salários e a própria definição do conteúdo das tarefas entre trabalhadores, gerência e as outras partes do Trabalhador Coletivo.

Com relação ao aparente paradoxo representado pelo controle burocrático nos processos contínuos, se pensarmos em termos de uma agudização do processo de subsunção real do trabalho no capitalismo, observamos que o burocratismo está fincado em raízes mais profundas. Ora, o processo de subsunção real tem por consequência, para o trabalhador, o fato da compulsão ao trabalho assalariado revestir-se, daí em diante, de um caráter técnico e não apenas econômico: com os meios de trabalho convertidos em propriedade do capitalista, este rearranja-os no espaço fabril de

⁵⁶ Veja-se principalmente: Duncan Gallie, *In search of the new working class*, Londres, Cambridge Univ. Press, 1978.

⁵⁷ Do ponto de vista desses coletivos operários, o desgaste toma a forma de um enorme envolvimento psíquico, além da tensão advinda do risco permanente de acidentes (Ângela Tude).

forma a que a própria possibilidade de pô-los em movimento depende não mais de uma deliberação (empírica) do trabalhador (dentro de determinados parâmetros da venda de sua força-de-trabalho) mas do processo de trabalho mesmo, isto é, dos instrumentos ou dos processos materiais. Esta aparente "tecnicidade" -como se todos os órgãos e componentes do maquinário ou das matérias-primas destilassem sua própria capacidade de auto-reproduzir-se- isto é, esta aparente autonomia com relação ao trabalho vivo, revela-se uma necessidade diante da possibilidade de "acasos" ou de aleatoriedade no interior da produção.

Dai, o reforçamento do controle burocrático, no estilo *job classification*, construído sobre a base do alto valor das instalações e sobre um controle econômico ao mesmo tempo superado (dado que o trabalhador está "condenado" ao assalariamento, não possuindo outras formas de sobreviver segundo uma socialização mercantil que lhe permita a escolha da venda de sua força-de-trabalho em circunstâncias que ele mesmo domine) e persistente (na medida em que o salário ainda é a forma de participação e apropriação fundamental dos bens na sociedade).

No decorrer deste estudo teremos a oportunidade de observar padrões tecnológicos diversos e uma certa identidade de preocupações no nível do relacionamento com o trabalho vivo: a importância da qualidade, sinalizada pelo crescente peso das exportações no quadro das prioridades das unidades produtivas, acarretaria a necessidade de uma estratégia de responsabilização da força-de-trabalho, o que implica:

- 1) políticas de gestão que apontam no sentido da obtenção do consenso do trabalhador, expresso através das políticas "participativas"⁵⁸;

58

SCHMITZ (85) sugere que elas são dirigidas preferencialmente aos trabalhadores que têm um acesso direto às seções mais modernas e de importância estratégica para todo o desenrolar do processo produtivo nessas indústrias. Desagregando os dados quanto a rotatividade e salários, este autor chega à conclusão de que as formas de comprometimento das políticas de pessoal das empresas incidem nessas camadas da força de

2) tal "consenso" supõe, pois, um "acordo", traduzido pela gerência como o reconhecimento de algumas qualificações "humanas" as quais somente ele -trabalhador- pode pôr em funcionamento;

Uma tal estratégia de responsabilização, qualquer que seja o processo produtivo ao qual se aplique (isto é, sejam processos mecânicos ou em "fluxo"), apresenta um aspecto contraditório, pois se por um lado é possível; através dessas políticas gerenciais, pôr em relevo as capacidades ou "qualificações" intelectuais -ou "humanas" de um modo geral- do trabalhador, por outro ela pode servir como forma de controle do trabalho, na medida em que torna possível identificar, para as possíveis falhas na produção, o responsável por elas. Trata-se de um aspecto perverso da maior "visibilidade" do "elemento humano" da produção. Ele joga à tona um aspecto -a nosso ver crucial- da sociabilidade capitalista, qual seja: o comprometimento dos indivíduos e a sua identificação social num coletivo posto que passa por cima das formas do seu individuar-se⁵⁹, isto é, toma como "dada" a adequação "natural" entre trabalhador e trabalho. Ao não perguntar-se sobre tal "adequabilidade" (e esse é, de resto, todo um "problema" da Sociologia do Trabalho: ROLLE [84]), passa como óbvia a sua extensão para o conjunto da organização fabril e, em segunda, social: afinal, quem poria em dúvida a existência de atributos "humanos" -extamente aqueles que Taylor buscou extirpar!- no contexto dos vários postos de trabalho? (às vezes, contudo, é preferível permanecer calado e discreto: a invisibilidade pode ser uma maneira de ficar ileso, no caso de alguma falta...).

Um ponto curioso é que, a despeito das diferenças nos processos de trabalho, uma mesma forma de responsabilização foi

trabalho tanto mais estejam elas próximas a um certo controle das condições do processo e do produto (vigilância, manutenção, supervisão dos painéis, etc). São esses aqueles setores que demandam as tecnologias mais automatizadas, observada a correlação alto valor do produto → investimento → posto-chave no interior do processo de trabalho. Seu estudo contemplou as ind. de fibras sintéticas.

59

Veja-se GIANNOTTI [83], caps. I e II.

utilizada CCCQs nas Empresas Y e ZD. Uma análise das três monografias, portanto, pode nos oferecer algumas pistas sobre o que foi discutido até aqui.

É o que veremos nas seções seguintes.

2ª PARTE

CAPÍTULO 3

EMPRESA X: PARADOXOS DO MODERNO (MICROELETRÔNICA, MAS NEM TANTO)

III.1 - A EMPRESA

A Empresa X, uma das líderes no ramo da produção de filamento contínuo no Brasil, é uma joint-venture, o que, segundo o seu gerente de Relações Industriais, permite ao mesmo tempo *extrair as vantagens de uma multinacional (resguarda técnica) sem os seus inconvenientes (pois oferece uma capacidade de adaptação às condições locais de uma indústria nacional)*... (RI)⁶⁰

É uma empresa jovem, implantada desde 1971, e com uma proposta de continuidade *a despeito das incertezas da política econômica do governo* (idem). Atesta tal projeto de continuidade, segundo a mesma fonte, o fato da empresa ter enfrentado sem grandes convulsões internas as crises econômicas mais recentes.

Outras das vantagens apontadas foi a preocupação com o meio ambiente, *característica dos países europeus* (id.) (o maior acionista é um grupo holandês).

A forma de organização adotada é a de "Diretoria Colegiada" e a hierarquia da Empresa está disposta *da maneira mais horizontal possível* (id.): abaixo do diretor há os gerentes, distribuídos de forma que para cada função corresponda um gerente (por ex.: Gerente Técnico, Gerente de Manutenção e Gerente de Relações Industriais). Logo abaixo, os supervisores, também distribuídos

60

No texto, toda vez que houver referência à "gerência", isso quer dizer que se trata seja do Gerente de Relações Industriais (RI), seja do(s) Gerente(s) de Recursos Humanos (RH), seja dos gerentes técnicos (GTs), segundo o tema que se esteja abordando. Ela será indicada pela sigla correspondente (ver acima). Os Chefes de Seção serão indicados por extenso no interior de cada seção. Será usada a notação gráfica em forma de manuscrito (ex.: *manuscrito*) para os casos em que se tratar da transcrição do discurso literal do informante.

pelas funções. Em seguida, estabelece-se uma clivagem entre: 1) as chamadas "áreas indiretas" (administração, almoxarifado) e 2) área de produção e manutenção. Com relação às primeiras, em uma função/cargo imediatamente abaixo encontra-se os encarregados; quanto às segundas, encontra-se os mestres (há um mestre para cada seção) e contramestres (não em todas as seções).

O total de efetivos é de 1.125 empregados, distribuídos entre *staff*, áreas indiretas e área de produção e manutenção.

A Empresa passa por uma reformulação em termos de filosofia de gestão, com a substituição de uma política considerada como "autocrata" por outra "participativa". Esta última reflete-se em um novo padrão no relacionamento com os trabalhadores, o qual veremos a seguir. A "filosofia" mencionada põe ênfase na noção de *empresa de todo mundo* (id.), querendo com isso significar a comunidade dos trabalhadores, pessoal das chamadas áreas indiretas e pessoal de *staff*, contrapondo-se a uma visão da empresa como "deles" (os acionistas).

Quanto aos aspectos ligados à política de produção, tem-se a manutenção de uma alta produtividade com a orientação voltada principalmente para o mercado interno, ou seja, não há orientação precípua para a exportação⁶¹. Consequentemente, lança-se mão da manutenção de estoques. Portanto, o fato ressaltado de *reter a produção na cidade* reveste-se, até certo ponto, de um caráter conjuntural⁶², dado que um relacionamento menos oligopolístico dos fornecedores (são dois) ou a modificação dos constrangimentos institucionais (proibição de importar as matérias-primas), poderia alterar aquele quadro.

III.1.A - Política de Gestão

⁶¹ Mencionou-se o alto preço das matérias-primas (glicol e DMT).

⁶² Deve-se ter em conta, por outro lado, que a cidade caracteriza-se por ser um verdadeiro pólo têxtil; nesse caso, a Empresa pode funcionar como fornecedora de fios para as diversas empresas têxteis da região.

Quanto à política de pessoal, foi ressaltado que a empresa nasceu no período da ditadura, influenciando, pois, as práticas de relacionamento com os empregados por parte dos gerentes e supervisores mais antigos. Segundo estimativas não rigorosas, 70% têm mais de sete anos de casa e 40% mais de dez anos (id.). Trata-se portanto de um contingente considerável da força de trabalho que passou pela transição do sistema "velho" para o "moderno e participativo" e em operação atualmente. A maioria ficou, embora tenha havido um contingente que tivesse saído quando das mudanças. A estratégia da Empresa foi a de aproveitar os recursos humanos de dentro no treinamento para um sistema participativo. Essa questão nos remete ao turn-over.

Não há dados disponíveis para se avaliar as causas do turn-over. Isso nunca havia sido feito por parte da Empresa: uma das dificuldades apontadas diz respeito ao parâmetro a ser utilizado nesse tipo de levantamento. No momento da visita, cogitava-se de uma pesquisa do tipo "nível motivacional", a ser levada a cabo pelo Recursos Humanos, através de entrevistas aplicadas aos trabalhadores. Embora a Empresa seja considerada uma "empresa boa" na região -entre outras coisas pelo grau de estabilidade dos seus empregados- a taxa de turn-over foi considerada "altíssima" no ano de 86, devido ao Plano Cruzado.

O perigo de turn-over alto foi colocado como perda de investimento em treinamento. Há por outro lado, uma política deliberada de turn-over tanto "interno", cuja meta é de 20%, quanto "externo" (meta de 15%), considerado como "positivo" pois permite o crescimento. O traço que se pode inferir dessas observações é uma preocupação com a formação de uma força de trabalho de dentro, ou seja, com aproveitamento dos contingentes internos.

A política explícita de "turn-over interno" consiste num plano de mobilidade em que o tempo considerado limite para a permanência no cargo/função é de quatro a cinco anos. Nos primeiros dois anos o trabalhador estaria se adaptando às funções; nos dois anos seguintes, está no "ponto ótimo"; a partir do 5º em diante, o trabalhador estaria supostamente saturado (id), sendo estimulada a sua ascensão no quadro da Empresa.

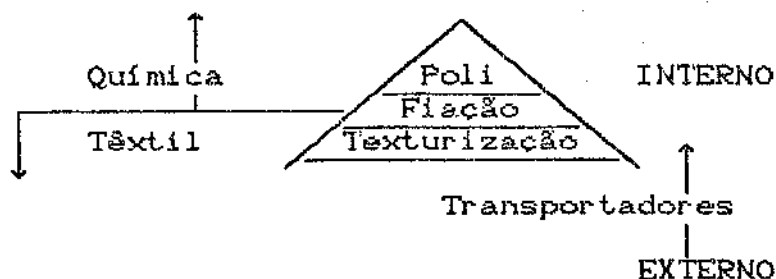
Entretanto, tal política, quando voltada para os setores de produção, encontra como um sério obstáculo, o maior número de trabalhadores nesses setores do que, por ex., naqueles das áreas indiretas: nesse caso *não há lugar para todos, nem poderia mesmo haver...* concorda o RH. Quanto aos critérios para se saber quem fica e quem sai, eles parecem obedecer a parâmetros mais "subjetivos" do que "objetivos": foi mencionado, por ex., *méritos* (RH). Não foram especificados, contudo, em que consistem ou em função de que são atribuídos esses "méritos". Foram mencionadas algumas *concessões*, de forma a valorizar o trabalhador -tais concessões não precisando ser necessariamente monetárias.

A "política dos 5 anos", contudo, é hoje mais uma meta ou um "ideal" do que propriamente uma "política" implantada no âmbito da gestão da força de trabalho. A média de permanência no cargo/função, por ex., é de 8 anos *e tem gente com 14 anos na produção!* (idem)

Há também um outro aspecto, constitutivo da política de permanência máxima de 5 anos, e que se relaciona com a decaída da produtividade, observada para quem fica além desse período de tempo realizando a mesma tarefa. Esse fato é corroborado pela enfermária, que detecta uma maior incidência de acidentes tanto para aqueles com menos de 1 ano (por inexperiência), quanto os com mais de 10 (por desmotivação) no mesmo cargo/função. O "turn-over interno" é portanto, desse ponto de vista, o reconhecimento da existência de tarefas monótonas e repetitivas.

O aproveitamento de contingentes de dentro, citado acima, relaciona-se à política explícita de promoções internas até o "topo" do processo, que é a Policondensação. Nesse ponto, fica clara a existência de uma verdadeira clivagem no processo de produção de fios sintéticos, traduzida na existência dessas duas áreas bem distintas que são a Química, por um lado, e a Têxtil, por outro. A primeira é tida como mais nobre, mais organizada, etc, e não há recrutamento de força de trabalho externa; a segunda configura aquelas tarefas consideradas como "menos qualificadas" e é por onde se dá a entrada de novos trabalhadores, *geralmente para a vaga de transportador* (id).

ESQUEMA 1: RECRUTAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO NA EMPRESA X -
INDÚSTRIA DE FIOS SINTÉTICOS



Poderíamos conectar à orientação de formar um "mercado interno de trabalho" a política de gestão adotada, pois ambas concorrem no sentido de "qualificar" o trabalhador. Contudo, a estratégia de forçar a mobilidade inter-setores pode ser interpretada também como a tentativa de formação de uma qualificação coletiva, isto é, "prática" (já vimos que nas indústrias de processos tais coletivos são indispensáveis), obedecendo às características do processo de trabalho. Ela pode funcionar como forma de familiarizar o trabalhador com as instalações e atividades da empresa, servindo como uma espécie de propedêutica a uma maior polivalência a qual, nas indústrias *process*, estão estreitamente ligadas à busca de maior produtividade (v. *supra*: "Acerca do Processo 'Contínuo' de produção").

Quanto à política de gestão propriamente dita -aquela que nomeia o discurso gerencial- sua filosofia baseia-se na formação de uma "cultura da empresa", o que levaria à orientação de... despertar a *credibilidade* junto ao trabalhador, de forma a torná-lo mais *criativo* (id).

A diferença dessa política de gestão ("participativa") com os

métodos gerenciais japoneses foi-nos apresentada como estando na meta da "busca da excelência", que se traduz na equação: melhorar o desempenho, reduzindo os custos (embora seja esta exatamente a "equação japonesa"):

O que se busca são soluções brasileiras sem nenhum relacionamento com os ocidentais. A 'busca da excelência' é um exemplo de atitudes tropicais e de como não nos identificamos com os métodos japoneses de gestão. Talvez até possamos aplicar alguns métodos, porém o fazemos de modo intuitivo e não consciente (RI).

Não deixa de ser interessante a oposição "japoneses" x "ocidentais" x "tropicais", este último termo querendo caracterizar um traço "nosso", específico do país, "nacional", etc.

Como exemplo dessa política de relacionamento com a força-de-trabalho, foi citado o caso das altas temperaturas atingidas nas plantas em dias de sol forte, por causa do teto de alumínio: a reivindicação dos trabalhadores foi atendida com a instalação de equipamentos de ar condicionado. Esse fato nos fornece também um exemplo de como o fator "condições de trabalho" pode ter como consequência a redução dos custos via melhora do desempenho.

A transição do tipo de gerência "autocrática" para a "participativa", em andamento, incide tanto no pessoal de produção e áreas indiretas quanto na própria gerência. É interessante ressaltar a forma como é conduzido o treinamento, de forma a engajar os próprios gerentes, avessos aos novos métodos -mais "modernos"- fazendo com que eles próprios ministrem aos seus subordinados os diversos módulos em que se divide o programa. A idéia é a passagem de um tipo de gestão "segmentada" para outra, mais "integrada".

Também com os chefes de seção ocorre o mesmo: o Plano de Avaliação de Desempenho atua no sentido de comprometer as chefias já que são elas que dizem o que é esse desempenho do trabalhador: *ela tem de parar e pensar no subordinado dela (RHD).* O Plano de Avaliação de Desempenho é feito com base na Descrição de Cargos, o qual será visto mais à frente.

Quanto à mudança do padrão de gestão (que teve início

efetivamente em 86) e seu relacionamento com a taxa de turn-over, não há uma correspondência imediata (até porque este último, como vimos, é relativamente estável): o que se pode observar é que, com o "sistema participativo", as pessoas começaram a trabalhar mais soltas e mais contentes, sem o clima de medo característico do período anterior, nas palavras do RH.

As vantagens trazidas com o "novo método" incluiriam:

1) uma circulação das informações de forma a uma maior "publicização" do espaço da fábrica: *quanto mais informado, melhor o trabalhador...* (idem);

2) descentralização das decisões. O exemplo seguinte parece ilustrar bem esse processo e é apontado com orgulho pelo Gerente de Relações Industriais como uma vitória da "nova filosofia": os jardineiros tomaram a iniciativa de plantar mudas num terreno atrás da fábrica e hoje ali se desenvolve uma grande plantação de árvores;

3) o princípio de que "o conhecimento faz crescer": nesse sentido, a maior publicidade possível dos dados referentes à empresa foi citado como fator positivo no ambiente entre os trabalhadores e no seu relacionamento com os níveis hierárquicos superiores.

Conquanto tenha-se enfatizado a diferença em relação aos métodos gerenciais japoneses, os exemplos arrolados não indicam isso; ao contrário, a busca de maior "transparência" na circulação dos dados da empresa é um traço típico daqueles métodos, na medida em que faz parte da estratégia de obter o consenso do trabalhador.

A relação fábrica-comunidade faz-se sentir, num dos seus aspectos, no recrutamento dos trabalhadores: eles vêm basicamente da cidade onde está situada a Empresa, ainda que atualmente esteja havendo um deslocamento em direção às cidades circunvizinhas. O próprio conceito de "empresa fechada" significa um estímulo à participação da comunidade⁶³ (RI).

É o caso das "Brigadas de Emergência", que têm uma atuação

⁶³ O adjetivo "fechado" aqui se refere à cidade, e não à Empresa.

assistencial a qual pode transbordar o espaço fabril, embora tenham sido originalmente pensadas para resolver casos de incêndio -mas também consertos de fios, tubulações, etc- nos mais variados pontos da fábrica. Quando da primeira entrevista, citou-se o exemplo da ação das "brigadas" na ajuda à reconstituição dos telhados das casas destruídas por um vendaval recente.

O recrutamento para as "brigadas" é na base do voluntariado mas são poucos os trabalhadores que procuram ser "brigadistas". Para fazer parte das "brigadas", é necessário submeter-se a um curso de iniciação com noções de Primeiros Socorros, Segurança e Recursos Humanos, além de serem aprovados em exame médico.

Como já foi dito, existe uma ênfase no treinamento interno (do qual a meta de "turn-over" de 20% é um exemplo). No entanto, isso não significa que o recrutamento se dê apenas para os níveis mais baixos de "qualificação": pode haver vaga para os níveis intermediários e superiores e aí nesse caso entra em ação um quadro de CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS que relaciona o grau de educação formal requerido com o cargo/ função (será visto detalhadamente mais adiante).

Atualmente desenvolve-se uma tentativa de implantar um "curso de nível superior"⁶⁴, no sentido de capacitar os próprios técnicos. Um fato observado é que não há uma política sistemática de treinamento em nível de gerência e supervisão (cursos de especialização, tanto dentro do País como fora), assim como não há continuidade no treinamento das chefias. Quando ocorre, o peso maior acaba recaindo no desenvolvimento da "competência técnica" mais do que no preparo de pessoal na área de recursos humanos.

Os cursos internos, cujo propósito é *promover o trabalhador* (CRH) concentram-se na capacitação de técnicos, mestres e contramestres (convênio com o SENAI). A experiência com a promoção de cursos correspondendo ao nível colegial (2º grau), ministrados fora do horário de trabalho e com transporte fornecido pela

⁶⁴ O curso "superior" está sendo entendido num sentido diferente, obviamente, da classificação oficial, o qual corresponderia ao 3º grau.

Empresa, não foi bem sucedida.

A queixa da área de RH de que *o trabalhador começa mas não assume* (o supletivo, por ex., começou com 119 e terminou com 49 alunos) parece contrariada pela simples constatação da condições objetivas de produção nas quais o trabalhador está inserido: a situação dos turnos, em primeiro lugar.

Vejamos mais de perto:

O sistema 6x2 quer dizer que em cada 6 dias trabalhando corrido, em jornada integral, o trabalhador folga 2 (se ele larga, por ex., no sábado às 12h, só vai retomar na segunda às 12h). Esse fato, além da rotação (periodicamente os trabalhadores se revezam nos turnos), faz com que não haja um horário fixo ao longo do ano ou do semestre (sistema de rodízio), o que acarreta um desestímulo pela quebra da sequência das aulas. Mesmo que objetivamente o horário seja compatível, há todo um transtorno na organização da vida familiar que deve ser levado em conta: quando o trabalhador muda de turno (da tarde para a noite, por ex.) não é apenas de uma mudança de horário que se trata, mas de uma teia de relações que incluem a mulher, os filhos, o lazer, etc as quais deixam a preocupação com o curso em segundo plano.

Em segundo lugar, o cansaço não deve ser desprezado como um fator que concorre para afastar o trabalhador de atividades extra-jornada.

No momento da entrevista, desenrolava-se um curso em nível de ginásial/supletivo: havia começado com 40 e estava então com 20 assistentes.

O curso dentro da empresa nos remete à questão da "qualificação":

A correlação entre qualificação -entendido num sentido tradicional, enquanto "nível de educação formal"- e posição no posto/ função correspondente é variável e, na formulação da gerência sobre esse assunto, pode ser traduzido segundo uma fórmula, contemplando entre suas variáveis:

- "exigência para o cargo/função" -para o qual há um cruzamento de

1) exigência de escolaridade compatível e 2) qualificações⁶⁵ para exercer determinada tarefa, por um lado;

- "o que de fato acontece", por outro lado.

Isso significa que são feitos ajustamentos que servem como uma espécie de "teste" para avaliar se a conceituação do cargo foi correta ou se é necessária alguma mudança.

As conjunturas excepcionais, como na época do Plano Cruzado (1986), são exemplos de ocasiões em que a observância estrita da "Classificação de Cargos" dá lugar a soluções não-planejadas: devido à alta demanda dos produtos, havia igualmente uma busca incessante de trabalhadores (*pegava-se qualquer coisa* - RH) sem o cuidado prévio de seleção e treinamento (*chegou a haver 'turn-over' de até 1 dia...* - *idem*).

A "filosofia" de gestão em tela encara o salário como "necessidade higiênica", ou seja, instrumento de satisfação das necessidades mínimas do trabalhador. "Necessidade higiênica" ou "salário mínimo vital" parecem ter uma correspondência de sentido: elas querem indicar a base, ou o dado elementar da sociedade alicerçada no salariedade. Mas, em seguida, o discurso da gerência "participativa" deixa entrever um certo paradoxo da sua concepção do salário: o "aumento por mérito". Ao agir dessa maneira, contudo, a Empresa não estaria fazendo nada mais do que seguir a *tendência central do mercado, considerando os países do Primeiro Mundo* (id.). Justificando o "aumento por mérito" como um procedimento que *aumenta a rentabilidade da Empresa* (id.), escapa o componente de emulação instaurado entre os trabalhadores. Uma interpretação rigorosa deve estar atenta, portanto, para as possibilidades de manipulação abertas com a "democracia" do salário convivendo simultaneamente com um sistema de "meritocracia".

65

A "qualificação" entendida aqui é a qualificação do posto, definida pela capacidade de pôr em funcionamento os instrumentos de trabalho; não pode ser reduzida à "qualificação" conforme definida pela Empresa porque aquela mobiliza certos conhecimentos detidos pelo trabalhador ("qualificações tácitas"), nem tampouco à qualificação sancionada pelo diploma.

Duas concepções das funções do salário estão operando no mesmo discurso: a primeira ("necessidade 'higiência'") pode ser aproximada da compreensão do salário como componente da reprodução das condições mesmas de produção, isto é, a relação salarial (ver *supra* Cap. 1); a segunda ("seguir a tendência central dos países do Primeiro Mundo") parece captar o contexto atual de dominância neo-liberal, com ênfase na competitividade ("aumenta a rentabilidade da empresa").

III.1.B - Formas de salário-indireto

Os benefícios sociais prestados incluem, além do curso supletivo ministrado fora do horário de trabalho, serviços de transporte e alimentação na fábrica.

As refeições são realizadas em um só restaurante e tem três horários, que correspondem aos três turnos. Os horários são: 1) das 9 às 13h; 2) das 17 às 19,30h; da 1 às 2,30h. Todos comem no mesmo restaurante, inclusive os membros da Diretoria. Há dois sistemas: o das bandejas estampadas e o *self-service*; no segundo caso, o acréscimo no preço da refeição é proporcional ao cargo/função: dessa forma, um membro da Diretoria tem de complementar uma quantia maior ao comprar o *ticket* do *self-service* do que, por ex., o supervisor ou o mestre⁶⁶.

A classificação do pessoal de produção para efeito do almoço no restaurante segue uma faixa salarial que é estratificada e se subdivide em "níveis": 1 a 3; 4 e 5; 6 a 8; 9 a 15 - com exceção dos supervisores e executivos. Os níveis citados correspondem a "classes salariais".

⁶⁶ Nas empresas japonesas, as refeições também ocorrem com a participação de membros da Diretoria no mesmo restaurante, porém sem o sistema de preço relativo ao cargo, o que se aproximaria mais de um padrão "europeu" (devo essas observações à Prof^a Helena Hirata). Reforça a hipótese de que a política de pessoal da Empresa manipula as diferenças entre "filosofias" gerenciais "ocidentais" e "orientais", sem se ater a uma aplicação rigorosa dos princípios das mesmas, antes reinterpretando-as no interior de uma combinação particular.

Com relação à dieta, há duas modalidades de refeições no restaurante: o "prato frio" e o "prato quente"; o primeiro é mais "leve" pois composto de uma grande variedade de saladas, arroz, carne e legumes. Não há impedimentos para os trabalhadores comerem do "prato frio", embora o "prato quente" seja considerado mais apropriado pois eles (os trabalhadores) *necessitam de mais calorias* (idem)...

Os ônibus da Empresa levam até pontos próximos das casas dos trabalhadores. Segundo levantamento prévio efetuado pela Empresa do local de moradia, tais pontos foram calculados de forma a que o trabalhador não leve mais do que 5 minutos de sua casa até o ponto. Em "horário de turno", os ônibus conduzem até às cidades próximas, além daquela onde se localiza a fábrica. Somente os empregados das "áreas indiretas" têm ônibus que levam até o centro urbano mais próximo, distante cerca de 40km da cidade onde se localiza a fábrica (a política de "reter a produção na cidade" evita a grande dispersão geográfica da força de trabalho) fazendo com que não seja comum trabalhadores de produção morarem nesse grande centro (ver acima a noção de 'empresa fechada').

Há ainda os seguintes benefícios: subvenção na compra de medicamentos na proporção de 70% para os funcionários e 50% para os dependentes; auxílio moradia, o que se materializa no empréstimo de até determinado x de salários (sem juros e correção) para os fins de reforma, construção ou aquisição de casas; empréstimo para a compra de lentes de óculos (funcionários e dependentes); adiantamentos para casos de emergência ou sinistro; auxílio-funeral; seguro de vida, com 50% do custo coberto pela Empresa; complementação de auxílio- doença em até 20 dias; assistência médica para funcionários e dependentes, através de uma grande empresa privada no ramo.

Há também -além dos médicos do trabalho- dois médicos gerais e dois ginecologistas.

III.1.C - Qualidade e... produtividade

A redução dos resíduos industriais parece ser o "nó" que articula tanto a produtividade dos equipamentos quanto a

produtividade do trabalho.

Reduzir custos significa principalmente reduzir resíduos, já que são eles os maiores inimigos da qualidade do produto (id.), no caso: os fios. Como os trabalhadores concordam em reduzir os resíduos? Ninguém sabe (id.)...

Aqui vamos encontrar um tema recorrente do novo "padrão" da produção industrial, que é a preocupação com a qualidade do produto. Há uma intensa mobilização de recursos, dentro da estratégia "participativa", no sentido de engajar os trabalhadores no empenho em produzir um produto "de boa qualidade", ao mesmo tempo que o reconhecimento de que o alheamento completo do trabalhador em relação a seu trabalho (pressuposto do taylorismo) pode inibir aquele propósito. O assentimento do trabalhador passa então a ser buscado mas a forma adequada parece ainda nebulosa, quase misteriosa (*ninguém sabe...*).

Os supervisores promovem campanhas, confeccionam cartazes e "bolam" frases. Uma certa apatia, contudo, parece ser o tom entre os trabalhadores com respeito a certas iniciativas gerenciais, tais como o jornalzinho da Empresa: *eles não participam, não mandam cartas (id.)...*

Muitas das frases dos cartazes não foram aceitas pelos operários e tiveram de ser mudadas. Mas ao invés de ser pensada como uma não-adequação do trabalhador ao sistema participativo, deveria levar a um questionamento da capacidade em forjar uma identidade ligada à "cultura da empresa". Os dispositivos simbólicos (tais como as frases dos cartazes) postos em ação pela gerência não encontraram eco; sua recusa, por parte dos trabalhadores, sugere a existência de outros mecanismos de reconhecimento operando no mesmo espaço fabril -ao mesmo tempo que revela camadas de estranhamento no caminho de formação da uma norma de produção que seja ao mesmo tempo "eficaz" (isto é, "produtiva") e "não-autoritária" (porque pretendendo-se crítica do taylorismo).

Os resíduos são também o problema principal a ser equacionado na definição das *condições ecológicas de produção*: o que fazer com eles? podem servir de adubo? Para isso foi criada uma estação de tratamento biológico que surgiu da *preocupação com o resíduo, e de*

forma a não usar mão-de-obra humana (id.). Também no elenco das preocupações com a saúde e segurança, foi citada a existência de uma "planta de medicina" para cada setor de produção.

Os "resíduos" referem-se portanto não apenas à qualidade do produto, à busca de rentabilidade via uma melhor colocação no mercado, mas envolve os próprios riscos (eliminação dos resíduos nocivos ao trabalhador e adoção de técnicas e processos com menor grau de periculosidade e insalubridade), isto é, o ambiente ("condições ecológicas de produção"), inerentes às industriais process. No discurso gerencial, estas duas dimensões (tanto do "trabalho-vivo": produtividade do trabalho, quanto do "trabalho morto": produtividade ligada ao uso ótimo das instalações e equipamentos) se confundem e aparecem indistintamente.

III.1.D - Relação com o sindicato

Relativamente à relação com o sindicato, ela foi descrita como sendo *ruim no início mas hoje é de respeito mútuo (RI).*

O ativismo sindical, contudo, foi descrito como de pouca incidência entre os trabalhadores: baixo nível de filiados e poucos militantes.

A representação sindical dos trabalhadores de produção está a cargo da mesma diretoria desde 1972. Na memória militante da categoria, a última grande jornada de lutas foi uma greve que durou 9 meses, em 1968.

Indagado sobre a existência de comissões de fábrica, foi dito que não há nenhum impedimento para a sua criação: *o dia que o trabalhador quiser, ela haverá (idem).* Mas dentro dos limites de um *processo de troca adulto*, o que exclui que as comissões sejam implantadas quer como *outorga paternalista* por parte da gerência, quer por *medição*, *pressão de trabalhadores de outras nações*, e *muito menos por que o trabalhador quer (id).*

Como vimos, faz parte da política de gestão a tentativa de comprometer o trabalhador com os interesses da Empresa no sentido de sua colaboração (*o nosso trabalhador*) na produção. Daí a afirmação, em relação aos sindicatos, de que é preciso *colocar o nosso trabalhador* pois *ao se deixar o espaço vazio*, há a

possibilidade de *alguém ocupar o lugar* (id.).

III.1.E - Turnos

A questão dos turnos constitui-se no problema mais difícil de equacionar até o momento (os turnos são três: de 6 às 14h; de 14 às 22h e de 22 às 6h). Reconhece-se os aspectos nocivos para a saúde do trabalhador e ao mesmo tempo a sua necessidade decorre das características da produção contínua, que a aproxima da petroquímica, por exemplo. Nesse sentido, os turnos não são um dado conjuntural mas um traço permanente da fábrica⁶⁷.

A relevância da supervisão e controle constante do processo ao longo de toda a jornada explica a existência do plantão noturno para os técnicos mecânicos e eletricitas, bem como os supervisores do Depto. de Manutenção. Eles podem não estar fisicamente presentes na planta mas ficam de sobreaviso em casa, podendo ser chamados a qualquer momento, desde que seja solicitada a sua presença para solucionar um problema para o qual nem o mestre nem o contramestre estejam aptos a fazê-lo.

A propósito, mestres e contramestres se tornam a autoridade máxima no turno quando não estão presentes nem supervisores nem gerentes, o que faz pensar que o grau de comprometimento na solução de problemas técnicos por parte dessas categorias é grande.

A distância vis-à-vis o trabalho de execução, que nas indústrias de produção de massa é indicativo de um índice de trabalho "mais criativo" (contrário à monotonia e repetitividade da linha de produção), tem uma nova feição nas indústrias de processos contínuos: aparece o traço de carga mental requerida para esse gênero de tarefas (supervisão e controle). Por outro lado, a distância entre "quadros" -no caso, supervisores e gerentes técnicos- e "pessoal de produção" -mestres e

⁶⁷ Foi-nos dito, no momento da visita, que os médicos do trabalho estão estudando os efeitos dos turnos para a saúde dos trabalhadores.

contramestres-, pelos menos no que tange ao processo de trabalho, adquire um caráter mais complementar.

O "ficar de sobreaviso" denuncia também um outro aspecto da relação fábrica-comunidade, este com um sentido diferente daquele exposto precedentemente, o qual estava, como vimos, ligado tanto a uma estratégia de recrutamento da força-de-trabalho (noção de "empresa fechada"), quanto a uma política deliberada de "salário indireto" (ônibus até próximo das moradias): agora, a necessidade de proximidade com a fábrica diz respeito ao desenrolar do próprio processo produtivo. Ele solicita o trabalhador perto do local da planta. Como o tempo da produção não pode parar, ele se prolonga mesmo fora da jornada, na forma de "plantão" para aqueles setores que não fazem turnos, isto é, a qualquer momento, caso haja alguma pane, são chamados por telefones os supervisores ou técnicos, quando a resolução do problema não puder se efetuar com os trabalhadores de produção do turno.

III.1.F - Inovações no processo de produção

Não há nenhum plano de informatização em nível de gerência (escritórios) hoje; optou-se, ao contrário, por uma maior integração já que, segundo experiência anterior, o uso de sistemas informatizados -software desenvolvido internamente- havia conduzido à "segmentação", detectada como negativa segundo os parâmetros atuais da Empresa. A gerência busca, ao contrário, um tipo de gestão mais "balanceada", no sentido de uma homogeneização, sem a manutenção de disparidades muito grandes entre os setores.

É interessante explorar um pouco as causas do abanono temporário da "informatização da produção", dada a discussão corrente sobre que tipo de empresas adotam prioritariamente essa estratégia (racionalização crescente dos processos). A Empresa X confirma por exclusão as teses que apresentam as empresas com alto grau de informatização como aquelas que não utilizam manutenção de estoques, têm produção em pequenas séries e porte pequeno ou médio, com capacidade de mudar rapidamente o perfil dos produtos

fabricados segundo a diversificação da demanda⁶⁸. Todos estes traços estão ausentes da Empresa estudada; ao contrário, esta parece ser bem pouco flexível (em relação às características acima) e, por isso mesmo, prescindir da utilização de computadores para integrar produção-vendas, por exemplo. Os painéis microeletrônicos -que serão vistos quando da análise do processo de trabalho-, embora uma tecnologia de mesma base técnica, são empregados com a intenção de melhorar a continuidade do processo, não tendo a pretensão, digamos, "sistêmica" daquelas empresas que a literatura apresenta como "manufaturas flexíveis". Conquanto estas últimas não se enquadrem no tipo de produção em fluxo⁶⁹ que engloba parte da produção do complexo químico-têxtil que estamos estudando, mesmo formas de flexibilidade ligadas a estoques não foram observadas (o método just-in-time, por ex., não foi mencionado). Isto pode ser entendido se pensarmos que as indústrias de fibras sintéticas não fabricam produtos acabados mas matérias-primas para diversos outros bens (ver Cap. 2 *supra*), estes sim, susceptíveis às oscilações mais imediatas da demanda.

Por volta de 1982, houve a tentativa de implementação de um "Plano de Informatização" da Empresa (o P.D.I.: Plano Diretor de Informática), desenvolvido pelo setor de Planejamento da Produção. O Plano incidiu na área administrativa ("indireta") mas não logrou sucesso: *não havia ainda a visão de como a informática poderia ajudar na tomada de decisões e na resolução de problemas* (id.).

Houve dois momentos distintos na forma de encarar o "Plano", entre empregados e trabalhadores de produção: primeiro, o que se denominou de questão da *confiabilidade das informações* (id.): esta pode se traduzir em medo de corte de pessoal, tanto a nível do usuário dos sistemas quanto do coordenador, ou seja, de quem estava aplicando o "Plano". Em seguida, a esperança de disponibilidade

⁶⁸ Estas características parecem estar contidas mais nos seus clientes (pequenas empresas de fiação e tecelagem ou confecção) do que nela própria.

⁶⁹ Não se trata por ex. de "fechar os poros", como acontece na racionalização do trabalho nas ind. metal-mecânicas, ramo no qual incidiu as experiências de "flexibilidade".

para um trabalho "mais nobre, mais 'mental'". Para a gerência, no entanto, tratou-se simplesmente de que *não houve clareza do cálculo custo-benefício em função da informatização dos serviços, já que nas chamadas "áreas indiretas" tal fator é difícil de mensurar (RH)*.

No momento da pesquisa, no entanto -segundo o RH -, estava havendo uma maior *conscientização* quanto à importância desse aspecto.

Quanto à gestão mais "balanceada", por oposição à "segmentada", ela nos parece bastante interessante por evidenciar um lado um pouco obscurecido da "informatização da fábrica", que é o constrangimento que ela imprime de integrar seções com níveis diversos de "demanda" dos seus serviços, ou seja, umas se adaptam mais rápida e facilmente que outras. Isto traz como consequência o fato de que nem sempre a conexão das seções e departamentos (das áreas indiretas) via computadores é "eficaz" ou *performante*.

III.1.G - Divisão sexual do trabalho

A força de trabalho feminina se concentra nos Laboratórios, *onde o trabalho é mais delicado (ensaio e torção dos fios)* (idem) e na seção de Classificação/inspeção dos fios.

Na Classificação, cabe ressaltar um incidente que diz respeito a essa parte específica da força de trabalho: os uniformes. As trabalhadoras reivindicavam um uniforme menor, devido, entre outras razões, à liberdade de movimentos (a gerência fez questão de frisar que *foram elas que opinaram sobre o modelo e o tecido do novo uniforme*: exemplo do "sistema participativo") (id.). Alguns trabalhadores protestaram porque daquela forma os uniformes ficavam "muito curtos" e eles "não se responsabilizavam pelo que podia acontecer...". O argumento pareceu absolutamente plausível para a gerência. Revela, contudo, um elemento de poder associado ao sexo (masculino), na medida em que aos trabalhadores homens é atribuída uma "naturalidade"⁷⁰ à reação -é mesmo esperado

⁷⁰ Ver a propósito, KERGOAT, Danielle, *Para uma Sociologia das*

que reajam- ao que é visto como uma "provocação" feminina...

Para maiores detalhes da divisão sexual operando em uma seção específica, ver adiante seção III.2.B.g.

III.1.H - Recrutamento e Normalização

Vale a pena explorar as formas de seleção/ recrutamento pois elas evidenciam uma certa razão no uso e controle da força de trabalho.

O mecanismo de recrutamento obedece um rigoroso sistema de classificação que vamos expor a partir de agora e ao qual chamaremos Sistema de Classificação de Cargos. É com base nesse sistema que se pode definir uma "qualificação do posto" -pelo menos para o caso dessa Empresa.

De início, convém distinguir entre Classificação de Cargos -o que supõe uma análise "científica" dos diversos postos do leque oferecido pela Empresa- e o simples "Budget de Pessoal". Este último apenas administra o controle de vagas, ou seja, detecta a existência da vaga segundo a previsão anual. A vaga só ocorre em caso de: promoção, aumento previsto ou desligamento do funcionário.

Já a Classificação de Cargos depende de um Plano de Avaliação. A avaliação se dá da seguinte forma: atribui-se pontos que vão constituir a base para a definição da função. A função é "o retrato do cargo". Atribuídos os pontos referentes a cada função tem-se, confrontado com a Descrição de Cargos (que define quais as tarefas constantes de cada cargo), o Manual de Avaliação, que é uma espécie de "histórico" de cada trabalhador individual.

Como são atribuídos os pontos? Baseado em que critérios? Baseado nos chamados "fatores de avaliação", que são em nº de onze, e diferentes segundo se trate de trabalhadores mensalistas ou horistas. Os fatores são definidos por um membro da Área de Treinamento conjuntamente com os supervisores das seções, que

formam então o Comitê de Avaliação de Cargos. Eles evidenciam, de passagem, uma clivagem dos estatutos salariais associada à compreensão que tem a Empresa faz do que seja a "qualificação", ou seja, as qualidades ou habilidades alocadas para as áreas de "produção" e as "indiretas". Mas seu aspecto mais peculiar é o rigorismo na definição dos postos, associados a diversos "níveis" que se sobrepõem uns aos outros segundo uma escala de "provações" a que o candidato ao posto é submetido.

Ele traduz a norma da empresa, na medida em que: 1) a existência da vaga não é condição suficiente para a admissão do trabalhador e 2) o "cargo" é definido segundo o entrecruzamento de 2 critérios: a) primeiramente a "Descrição de Cargos", que define provisoriamente o "cargo", isto é, as tarefas que o compõem; em seguida vem a "função", para a qual entram na definição outros fatores - não exatamente "técnicos" como aqueles do cargo - e a partir de que são atribuídos "pontos": o resultado da pontuação + o "cargo", definido provisoriamente, dá o Manual de Avaliação, que acompanha o trabalhador em sua vida na Empresa.

Eis os fatores:

Para Horistas

1) Instrução - o mesmo que escolaridade formal;

2) Experiência - "tempo mínimo que levaria para desempenhar, dentro de um padrão aceitável, as funções requeridas". Ela é variável segundo as funções e, de acordo com essas diferenças, são previstos 8 graus: desse modo, por ex., se o faxineiro entra na faixa A -inicial-, o instrumentista *fatalmente* demandaria um *nível mais elevado* (RH);

3) Iniciativa exigida pelo cargo - novamente intervêm "níveis" ou "graus" num progressão que vai do faxineiro (grau mínimo) ao operador de máquina (grau máximo);

4) Precisão - definido como "risco de acontecer problemas ou erros";

5) Responsabilidade por produtos/materiais/equipamentos/instrumentos - é um item mais direcionado para os cargos de manutenção ("mais técnicos");

6) Responsabilidade pela segurança de terceiros - trata-se dos "cuidados que o trabalhador deve ter" no uso de seu

instrumento de trabalho;

7) Esforço mental e visual - entra como "requisito físico";

8) Esforço físico - quanto maior o esforço, maior o "grau" atribuído;

9) Destreza física/ habilidade manual;

10) Ambiente físico do trabalho- ex.: calor, ruído, sujeira, vibração, gases, luzes, etc;

11) Riscos -item, como o anterior, relacionado às condições de trabalho. Tanto maior o risco, maior o requisito.

Como se pode constatar, o Manual define, para cada fator, uma progressão que vai do grau mínimo para o máximo, sendo este último definido pela legenda do fator. Desse modo, se o fator é "risco", p.ex., então significa que são atribuídos maior nº de pontos onde o risco for maior. A definição da função, portanto, depende de um equacionamento onde nem sempre o grau máximo para cada fator significa que se trata de uma característica "positiva" (por exemplo: uma função que demande um alto risco, em termos de condições de trabalho, não pode significar um dado "positivo"...)

Coloquemos a coisa esquematicamente, apenas para fins de explicação, em termos de características "positivas" e "negativas", atribuindo o sinal (+) para os primeiros e (-) para os segundos. Teríamos, então, para os 11 fatores dos horistas, o seguinte quadro:

(+) Instrução	(-) Ambiente físico de trabalho
(+) Experiência	(-) Riscos
(+) Iniciativa	
(+) Precisão	
(+) Responsabilidade p/produtos, materiais, etc	
(+) Responsabilidade p/segurança de terceiros	
(+) Esforço mental e visual	
(+) Destreza e esforços físicos	

Da mesma forma, poderíamos pensar que, no interior das características consideradas como "positivas", pode haver um certo conflito. É o que se depreende se tomarmos os fatores instrução e esforço físico: em geral, quanto maior o nível de instrução, menor

o esforço físico requerido. Como se resolve a adequação desses dois fatores na definição do perfil de uma mesma função? Existe uma "técnica" ou critério, que consiste em, após a identificação da tarefa, construir ponderações a partir dos fatores conhecidos; num segundo momento, e como que para sacramentar a correta avaliação do cargo ou função, é feita uma comparação com o mercado (consulta às outras empresas). Tomemos como exemplo, conforme a orientação dada pelo diretor de RH, a construção de um cargo hipotético X que requeira, para os fatores, as seguintes ponderações:

- 16% de Instrução
- 17% de Experiência
- 14% de Iniciativa
- 12% de Precisão
- 7% de Segurança de terceiros
- 3% de Responsabilidade com materiais e equipamentos
- 12% de Esforço mental e visual
- 3% de Esforço físico
- 6% de Destreza Física
- 3% de Ambiente Físico
- 7% de Riscos

Pode-se dizer que o cargo X tem as características resultantes da combinação dos fatores (ele pode ser de muita precisão mas também de muitos riscos, por ex.).

O Quadro de Classificação de Cargos mostra pois quais os requerimentos para o preenchimento da "função"; quais as condições atribuídas pela Empresa a cada uma dessas "funções". Trata-se do "trabalho prescrito", por oposição ao "trabalho real"⁷¹, em relação ao qual a própria gerência reconhece qualidades próprias, ao ponto de designá-lo como *o que de fato acontece*.

Convém novamente ressaltar que a escolaridade formal não é um fator preponderante no recrutamento, seleção ou definição do cargo/posto. Ela está combinada com outras exigências, de caráter

⁷¹ ver DANIELLOU et alii [83]

"manual" ou "de execução", requerendo ou não -conforme o caso- experiência anterior no trabalho fabril.

A definição rigorosa dos cargos, tal como foi apresentada acima, pode ser encarada como um instrumento de engendramento dos trabalhadores. Ele lança mão de uma série de critérios e variáveis, substrato de uma taxonomia industrial que denuncia o arbitrário da norma da empresa na eleição e disposição dos seus elementos. No trabalho de classificação opera uma mobilização constante de categorias em torno das quais qualquer "luta de sentidos" é afastada; tais categorias, contudo, estão o tempo todo atravessadas por histórias próprias e é esta natureza particular que faz da tábua de descrição de cargos uma rica matéria social.

O que ressalta das características dos "fatores" é o fato deles relevarem atributos combinando *savoir-faire* ("qualificação tácita" -não fazendo parte da "qualificação" conforme definida pela empresa- reconhecido em "o que de fato acontece"⁷²), ética e capacidade física -três campos de conflitos sociais- para compor, no fim das contas, o perfil da produtividade individual do trabalhador. No discurso gerencial, contudo, nenhuma menção é feita a este último aspecto.

Para a elaboração da Classificação de Cargos -e que posteriormente definirá também o Quadro de Salários- a área de Relações Industriais conta com a participação das chefias e dos supervisores das respectivas seções: elas ajudam na definição dos critérios de cargo/ salário ao atribuir o peso relativo aos diversos fatores, o que advém da observação direta e cotidiana do trabalho realizado pelos seus subordinados nas seções, além do fato de se supor que também eles -supervisores- passaram por aqueles postos, a julgar correta a informação que dá conta do aproveitamento interno dos próprios trabalhadores mais antigos na empresa.

Esse fato é usado como exemplo da mudança do padrão de gestão de autocrática para participativa: antes não havia diálogo com a

72 Ver p. 76 *supra*.

supervisão (o chefe recebia a coisa pronta [RH]); hoje, ao contrário, ela participa junto com a chefia, mestre e contramestre, com relevo para as novas características de responsabilização e comprometimento que o seu atual papel implica.

É importante frisar que a Classificação de Cargos e posteriormente o Quadro de Salários (o segundo é decorrência do primeiro) não se confunde com a "Política Salarial" da empresa. Esta última, p. ex., contempla aumentos por mérito. Se o Quadro de Salários traz rigorosamente as faixas salariais as quais é possível galgar o trabalhador em situação não excepcional, ou seja, observando a mobilidade interseções em direção à considerada "mais nobre" (Policondensação), a Política Salarial, por sua vez, já introduz a noção de "prêmio" e entra, na organização da Empresa, como parte do fator "investimento", isto é, trata-se de um custo adicional que ela prevê, funcionando como "motivação" e "incentivo".

Mas a esperança de se atingir as seções mais prestigiosas (e de melhor remuneração) pode-se tornar ilusória, e isso por um motivo muito simples: não há lugar para todos. Aqui encontramos um aspecto contraditório da Política de Gestão que opõe, por um lado, o estímulo à mudança após 5 anos e, por outro, as necessidades do próprio processo de produção, demandando uma especialização na função com respeito a qual o prazo acima parece não dar conta, já que se torna muito curto, isto é, não permite a fixação de conhecimentos em torno das tarefas do processo de trabalho.

Certamente não é por outro motivo que o "turn-over de 5 anos" contempla principalmente as chefias e os supervisores vinculados a cada departamento a fim de que conheçam todos os outros departamentos da fábrica (idem), deixando em segundo plano o pessoal de produção (sendo "quebra" a produção [id.]), reservando a esses últimos a possibilidade de "subir" (promoção) após 5 anos na mesma função apenas quando satisfeitas as seguintes condições:

- 1) quando abre uma vaga;
- 2) quando há reciclagem.

De fato, esta é uma característica das indústrias de processo: os níveis mais próximos de uma certa competência técnica precisam circular pelas seções que acompanham o fluxo dos

materiais; já os trabalhadores de produção que apenas vigiam os painéis precisam se fixar nos postos exatamente pelos mesmos motivos pelos quais os outros têm necessidade de "sair", circular, etc.: a necessidade de "não quebrar a produção", de assegurar a sua continuidade; afinal é preciso que alguém acompanhe as condições de mistura, de temperatura, pressão, etc.

Com relação ao pessoal de produção, a questão da "mobilidade" seria contemplada por um outro mecanismo: o Plano de Carreira e Sucessão (em fase de implantação) do qual a Classificação de Cargos e o Quadro de Salários (já mencionados) forneceriam a base material e objetiva. Entretanto, pelo que ficou constatado das entrevistas com a diretoria de RH, a preocupação pareceu muito mais centrada em detectar substitutos para os níveis de chefia (ele conduziria ao *aprimoramento do nível de chefia* [id.]) do que propriamente a oferecer uma perspectiva de carreira ou de "vida na empresa" para todos os trabalhadores. Tal suspeita é endossada ainda pelo fato de que atingir o nível de chefia significa também aproximar-se de um cargo com características mais "técnicas". Como nem todos os trabalhadores alcançam o saber técnico requerido para ocupar o nível de chefia (por uma série de razões que não dizem respeito a nenhuma incapacidade "endógena" ou qualquer outra do gênero, bem entendido) supõe-se que este já seja um constrangimento a afastar alguns deles da concorrência para alcançá-lo. Como se não bastasse isso, há ainda o fato de que o cargo de chefia está associado a uma noção de poder e de mando.

A "mudança por promoção" para o pessoal de produção parece mais plausível -pelo menos por enquanto- por meio da abertura de uma vaga para o posto imediatamente acima do seu do que através da "reciclagem".

A mobilidade, no final das contas, parece mais próxima de uma "mobilidade à outrance" (quando alguém sai) do que segundo um plano de aproveitar e investir nos trabalhadores "da casa".

Outro aspecto a ressaltar é que o "Plano" traz a necessidade da formação de um banco de dados *para conhecer cada trabalhador* (id.), reforçando os aspectos de normalização (e portanto de controle) a que tínhamos aludido.

Quanto às possíveis resistências internas ao "Plano", como

ele ainda está em fase de implantação, não há ainda dados a respeito.

III.1.1 - Política de salários

A "norma" salarial da Empresa funciona da seguinte forma: existe primeiramente o Salário de admissão, que corresponde ao período de experiência dentro do qual é avaliada a aptidão do trabalhador para determinada função; ela varia, sendo de 90 dias para os mensalistas e de 45 a 90 dias para os horistas. A diferença no número de dias para o período de experiência é explicada pelo fato de que com o horista *dá para sentir mais rápido* (id.) se ele é apto ou não para a função⁷³.

A partir do término da experiência, três coisas podem acontecer com o pretendente ao cargo em tela: a) ele é efetivado; b) é recolocado em cargo ou função inferior; c) é desligado. Caso seja efetivado, então o salário será imediatamente reajustado segundo o cargo/função correspondente, o qual constituirá pois o piso. Segundo relato de um dos gerentes, há casos em que o salário de admissão coincide com o piso, mas este seria um fato excepcional: isto acontece, por ex., quando é difícil encontrar trabalhadores para determinada função -nesse caso, a Empresa usaria como "norma" o artifício de fazer coincidir o salário de admissão com o piso. Note-se, portanto, que a norma salarial não é uma regra tão fixa assim; ela pode mudar -como de fato muda- de acordo com certos movimentos conjunturais que absolutamente não são internos à empresa mas fazem parte de um conjunto de mediações que ligam a empresa aos movimentos do capital. Assim, dependendo da oferta de força-de-trabalho no momento, piso e salário de admissão podem querer dizer a mesma coisa, embora apareçam definidos prescritivamente segundo um sistema que define o lugar de cada um diferentemente em relação ao outro.

73

Novamente aqui intervêm as clivagens no salariedade da Empresa, evidenciando a precariedade da situação do horista. Ver adiante a respeito da Avaliação de Desempenho.

Também a avaliação de desempenho é diferenciada segundo se seja horista ou mensalista: enquanto para os primeiros ela é feita mensalmente, para os segundos ela é anual. Tais avaliações são de suma importância pois é a partir delas que é decidido o aumento ou não do salário.

Chegamos aqui no ponto das condições internas de definição do salário. Até a ocasião da entrevista, ele era realizado segundo um "Manual de Desempenho" mas no momento está se desvinculando dele. Os motivos descritos para o abandono do "Manual" são elucidativos da atual política de "comprometimento das chefias": a avaliação obtida pelo antigo método foi considerada demasiado formal e ao mesmo tempo "manipulada" e "subjetiva" porque muitas vezes as chefias ou os supervisores "forçavam" na atribuição dos conceitos a fim de beneficiar determinado trabalhador. Ela podia colocar o conceito "excelente" ao invés de "bom", por ex., e esse simples expediente acabava decidindo, ao fim e ao cabo, da mudança ou não de determinada faixa salarial, já que ela depende do desempenho.

Hoje a avaliação é feita explicitamente pelas chefias, ou seja, elas têm o poder, objetivamente sancionado pela Empresa, de decidir do aumento. As vantagens, segundo a gerência, são: promover a integração chefia/empregado e sinalizar as necessidades de treinamento, onde ela deveria incidir, etc. A avaliação, contudo, se dá dentro de certos parâmetros, já que *a chefia tem de justificar porque deu aumento para A e não para B (id.)...*

É interessante essa passagem: se na situação anterior, um padrão de avaliação mais "científico" e pretendidamente mais "objetivo" dava margens a avaliações subjetivas porque possibilitava uma certa "margem" às chefias (certa autonomia em relação aos níveis imediatamente superiores), agora, com um padrão mais "integrado", as chefias estão mais vulneráveis porque devem ser transparentes em suas avaliações, isto é, devem assumir a sua arbitrariedade. Pela posição objetiva que ocupam na organização da empresa, ou seja, como intermediárias entre os níveis gerenciais ("áreas indiretas") e os trabalhadores, a perda da autonomia e a compulsão à transparência das chefias acabam reforçando uma visibilidade maior dos segundos diante dos primeiros, fato que a "margem de manobra" representado pelo padrão anterior de

mensuração do desempenho acabava por ocultar, se fosse o caso (o chefe poderia "livrar a barra" do trabalhador), colocando-se do lado deste e ao mesmo tempo usando a sua autoridade. Agora, uma vez que não há mais "norma de desempenho" a seguir, os favorecimentos daquele tipo ficam mais difíceis de ser encobertos porque os não-beneficiados poderiam invocar o mesmo tratamento. Sugere-se aqui que o maior poder às chefias na verdade resulta em maior responsabilidade destes em "aparecer" ou "mostrar serviço" para os seus superiores e, portanto, maior vulnerabilidade para os trabalhadores que lhes são subordinados.

A justificativa para as mudanças, contudo, é apresentada aqui como "investimento no homem".

Por fim, o teto salarial, que é definido segundo o "ponto médio do mercado" para a mesma função. Acima do teto, a única possibilidade de aumento é o aumento por mérito.

Alguns exemplos extraídos do "Manual" ou "Quadro" de Descrição de Cargos podem ser encontrados em anexo. Eles dão conta das características que havíamos mencionado anteriormente como "técnicas", mas que nem por isso se encontram fora do alvo da "luta de sentidos": dizem respeito aos instrumentos postos em ação para a realização das tarefas listadas. Tomamos aqui como pressuposto que a relação trabalhador/instrumento de trabalho é constitutiva de sua identidade enquanto trabalhador, e portanto de seu *savoir-faire*. O ambiente no qual tal relação incide, por sua vez, é um espaço onde a relação trabalhador/trabalho não está dada, isto é, um espaço onde esta última tem ainda de ser "testada": é o espaço do processo de trabalho.

III.2 - O PROCESSO DE TRABALHO

III.2.A - Características Gerais

A Empresa possui toda a tecnologia necessária para a produção dos filamentos contínuos de poliéster. Ela fabrica o grão de poliéster em forma de polímero granulado desde a origem, o qual depois de processado desembocará no filamento contínuo, que é então texturizado ou extirado, resultando o fio cru que vai direto para os clientes.

Toda a trajetória da matéria é acompanhada por um controle de processo intenso; depois, o controle de qualidade⁷⁴.

As "paradas" da produção podem se dar por falha operacional ou por uma norma técnica errada, que pode resultar então numa falha operacional. De toda a forma, intervêm nas paradas *muito mais do que fatores técnicos, fatores de organização* (RI), entendendo por estes últimos a disposição dos operadores, sua atenção e confiabilidade num ambiente de interação homem-máquina.

74

Há uma divergência quanto à compreensão do lugar do Controle de Qualidade pois enquanto o Diretor de Produção (DP) entende este último como fazendo parte do Controle de Qualidade, o Diretor Técnico (DT) entende diferentemente. O argumento usado em favor do primeiro é que o operador já realiza, de uma certa forma, o controle de qualidade porque *tem que ficar em cima, seguindo as especificações, fazendo a supervisão e o controle* (DP). O argumento contrário é que o Controle de Qualidade tem de ser feito por um departamento diferente daquele que produz. O primeiro considera esta última concepção "tradicional", seguindo um modelo "à antiga" em que o Laboratório Têxtil, por ex. realizaria uma espécie de "auditoria", apenas para seguir o princípio de que "quem controla tem que ser diferente de quem executa". Entretanto, um argumento forte em favor da necessidade da manutenção do C.Q. é que *às vezes é o próprio cliente que exige o larido do C.Q.* (DT), fazendo com que este não dependa apenas de uma "questão de princípio".

Seja como for, este conflito entre diretoria técnica e de produção joga luz sobre duas concepções distintas de controle de qualidade: uma enfatizando a possibilidade do próprio controle pelos operários, na produção (e portanto reconhecendo certo saber do qual estão investidos); a outra, marcando formalmente as diferenças tanto de hierarquias quanto de competências entre "áreas indiretas" e de produção.

O início do processo consiste na condução das matérias-primas (Glicol e DMT) até grandes tanques [2(1)]⁷⁵, onde eles são misturados segundo uma sucessão de processos químicos (Esterificação, Transesterificação, Policondensação) [2(2)]. A alimentação das matérias primas é feita manualmente, mas a partir do momento em que elas entram nos tanques, todo o controle das condições de mistura é feita através de painéis. A empresa possui as três "idades" da automação do controle de processo pois o conjunto dos seus painéis cobre desde o 1) analógico, 2) digital e 3) microeletrônico.

O operador de painel tem uma remuneração maior do que os demais trabalhadores de produção. Eles se revezam por turnos, de forma que haja 2 operadores de painel por turno, sendo 1 em cada linha.

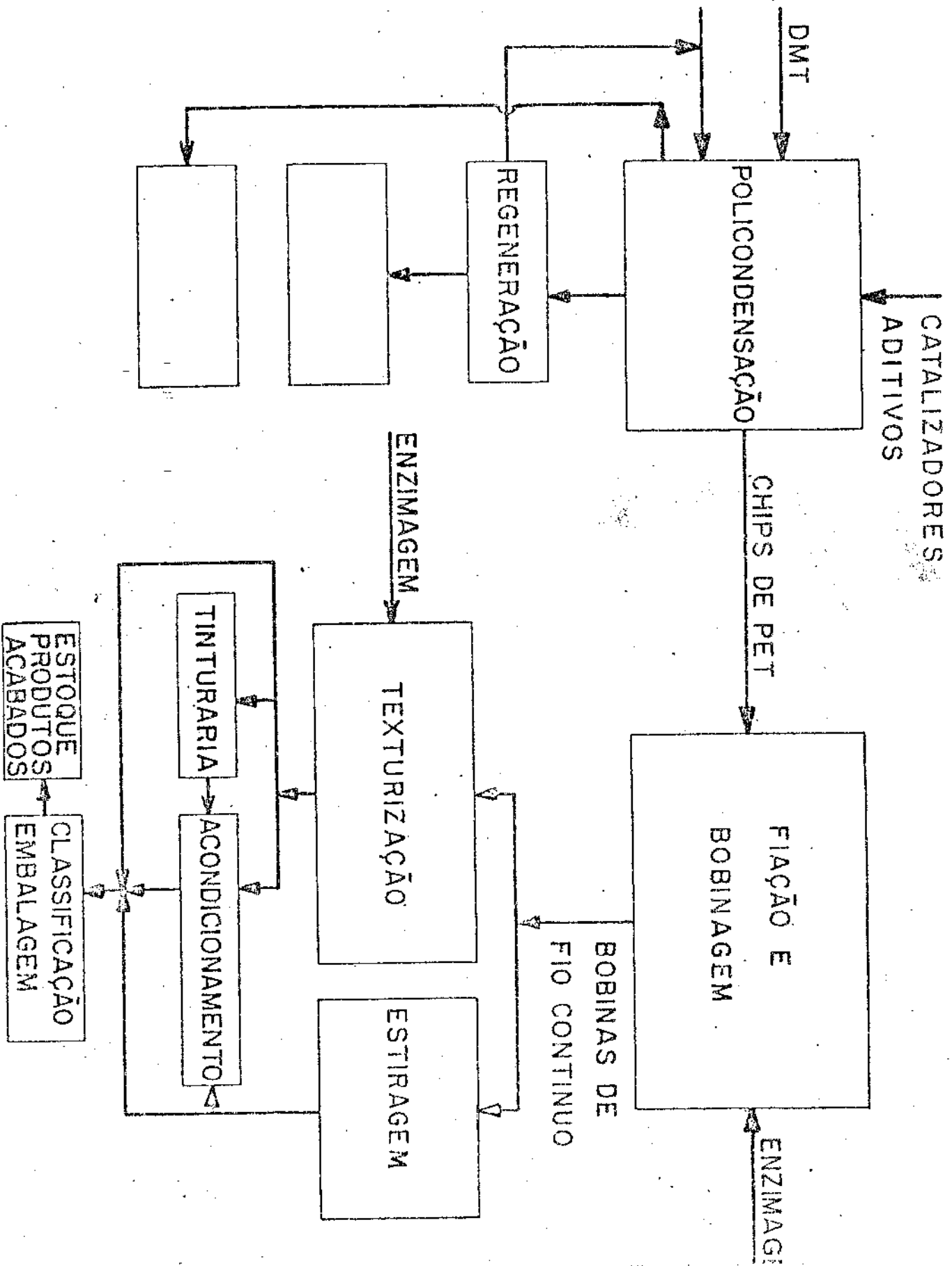
Em seguida, a mistura entra em contato com a água fria (extrusão) [2(3)], solidificando-se e saindo em forma de "manta" (folha de polímero) [2(4)], -resultado da condensação de produtos químicos- a qual é semelhante a uma enorme chapa branca. Corresponde a uma primeira extrusão, pois ainda há outras ao longo do processo, e a sua feitura constitui o "passamento". Esta operação é a única propriamente "manual", sendo a tarefa requerida dos operadores de extrusão a de cuidar da manta de poliéster (o que inclui: abrir a válvula, abrir o tampo e conduzir a manta através da "cortadeira" [2(5)]). Quando há necessidade, algum outro trabalhador vem ajudar, geralmente do painel.

Posteriormente a manta, já transformada em milhares de "cubos" pequenínimos (chips de poliéster) vai para os Silos de Estocagem [2(6)]. Dos Silos de Policondensação para os Silos Móveis [3(1)]⁷⁶ não há intervenção humana: o operador apenas liga e desliga o mecanismo.

⁷⁵ ver adiante Fig. 2

⁷⁶ ver adiante Fig. 3.

FLUXOGRAMA GERAL



Os polímeros saem por *batch* (batelada). Existem 5 silos com capacidade de 270t cada.

Cuidando dos Silos Móveis e responsável por eles, há apenas 1 operador, que fica no último andar, e que faz a leitura da temperatura e escolhe em qual silo vai colocar a nova mistura.

O próximo processo é o de *Cristalização/Secagem*, e então uma nova extrusão [2(3)]. Como no "passamento", também essa operação é manual e inclui a abertura da válvula, abertura do tampo e condução da banda (pois a mistura é novamente solidificada ao entrar em contato com a água fria)⁷⁷ até as "caixas" ou "cabeças" de fiação [2(4)].

Na parte de produção do polímero granulado há ao todo 7 operadores por turno, além dos contramestres e os mestres.

O pessoal de controle de qualidade, embora circule nos locais de produção, está alocado nos laboratórios (seja o Têxtil ou o Químico) e, junto com os analistas de laboratório, forma parte do

77

VATIN [86], p. 131, observa a propósito da siderurgia uma passagem que muito se assemelha ao processo descrito aqui: *La fonte, liquide à la sortie du haut fourneau, est refroidie sous forme de gueuses qui sont ensuite refondues à l'aciérie, ce qui, outre la rupture de charge, introduit un surcoût énergétique non-négligeable*. Reforça, segundo este autor, a idéia de um obstáculo (*rupture de charge*) à busca de fluidez dos processos produtivos; nesse sentido, a siderurgia estaria "atrás" da indústria do petróleo, por ex., cujo alcance da continuidade produtiva alcançaria seu nível mais elevado (pp. 129-39). De nossa parte, cumpre notar que o "obstáculo à fluidez", a qual poderia reforçar a autonomia técnica entre as duas grandes "áreas" ou "divisões" das indústrias de fibras químicas (têxtil versus química) não chegou ao ponto de seccionar os diversos estágios da produção do fio em áreas geograficamente distintas mas, pelo contrário, ainda que persista a "ruptura dos fluxos" (a extrusão seria um exemplo dessa ruptura) e os ritmos de fabricação sejam também diferentes, a proximidade espacial e a integração dos processos parece o objetivo dominante. A esse respeito, o fato de localizar-se num pólo têxtil acentua a dependência do circuito da matéria-prima à sua destinação "econômica" (fonte para as indústrias de tecelagem, confecções, etc). É difícil deixar de concluir a partir daí que a fluidez econômica mostra-se muito mais potente do que a fluidez técnico-produtiva ou, por outra, que esta última encontra-se vinculada à primeira.

corpo do Depto. Técnico (o que leva a crer que a concepção "tradicional" do controle de qualidade acabou prevalecendo).

Em seguida à extrusão, o polímero fundido passa por filtros, entrando no sistema de fiéis, conjunto de "caixas" [3(5)] que compõe uma máquina fiandeira onde o produto são já os filamentos. Existem ao todo 9 máquinas fiandeiras e a partir delas pode-se dizer que tem início a seção de Fiação. A parte imediatamente anterior -da condução dos Silos Móveis até a fase do polímero fundido -pode ser caracterizada como Pré-Fiação. Daí para a frente, com o fio já pronto, há apenas a Bobinagem e então encerra-se a chamada "área química" da produção das fibras sintéticas. Ela conta no total (Policondensação e Fiação) com 90 trabalhadores.

Daí em diante seguem-se as seções da chamada "área têxtil", com um total de 220 trabalhadores: Texturização (que contém as operações de "tangliar" -uma espécie de "embaraçar"- e torcer o fio) e a Estiragem ou Retorcedeira; Tinturaria, Rebobinadeira e Classificação compõem a fase de Acabamento.

Embora não haja gerador interno de energia elétrica, esse fato não impede o fluxo contínuo da produção no caso de falta de luz, já que o poliéster, diferentemente do naylon, por ex., pode ser reesquentado sem perdas maiores de qualidade.

III.2.B - As Seções

Nesta parte, a ênfase é dada nas tarefas ou "trabalho real" efetivamente observados quando da visita à fábrica. Para uma comparação com o "trabalho prescrito"⁷⁸, remeta-se ao Quadro de Descrição de Cargos, anexo.

III.2.B.a - POLICONDENSACÃO

A entrevista com o Operador de Paineis da Seção teve dois eixos que nortearam todas as outras perguntas:

⁷⁸ Para uma conceituação de "trabalho real e prescrito" ver DANIELLOU et alii [81]

- quanto às diferenças em relação à tarefa que realizava antes;
- quanto a se "melhorou" ou "piorou" em relação à tarefa anterior.

(Estamos supondo que o trabalhador seguiu o plano de mobilidade interna para o pessoal de produção, que vai do Acabamento em direção à "parte química").

Com relação ao primeiro ponto, foi destacada a "maior responsabilidade" da nova função.

Quanto ao segundo, observou-se uma "melhoria", *pois há maior contato com o pessoal, não fica tão isolado...* embora essa informação possa parecer contraditória, dado que na sala de painel da Poli a possibilidade de contato com outros trabalhadores durante a execução da tarefa é bem menor do que nas outras seções, entre as máquinas ("máquina" é usada aqui para designar uma fileira ou um corredor que contém várias "compartimentos" que realizam as mesmas funções: é o caso das "máquinas" de arriamento e texturização, por ex.), onde a circulação de trabalhadores é maior.

A questão quanto a ficar "isolado" ou não refere-se mais à possibilidade de se sentir solicitado pelos companheiros, dada a importância capital das informações contidas no painel para o ulterior desenrolar de todo o processo químico de produção do fio. Nesse sentido, o objeto usado para ilustrar tal situação foi o telefone: o fato de atender constantemente ao telefone na seção, para responder a perguntas que na verdade se referem apenas à leitura de painéis, faz com que a responsabilização atribuída pela própria função (*tem que ter mais atenção porque se errar, perde tudo*) apareça como determinada por ele, trabalhador. Ao usar o telefone, o operador *determina o que tem de se fazer*, trazendo como consequência portanto que ele tenha de *ter certeza do que tem de ser feito...* Nas outras áreas, tal solicitação não acontece com tanta frequência.

A nosso ver, este não é um exemplo fortuito da operação de painéis numa indústria de processo contínuo; ele é revelador da afirmação da subjetividade do trabalhador (e seu trabalho) num contexto ao mesmo tempo de invisibilidade operatória e de carga mental, isto é, responsabilidade, perigo constante de pôr tudo a perder. Trata-se da necessidade de marcar o "valor" associado ao

trabalho, seu caráter de imprescindibilidade: é interessante como a expropriação de qualquer controle sobre o conteúdo material do trabalho (o que se passa no interior dos tubos, dutos, silos e tanques?) não conduz à sua recusa mas à tentativa de fazê-lo visível, torná-lo palpável diante da questão: "e se tirarem você daí?". A solicitação, para o operador de painel -um trabalhador já idoso- é uma marca dificilmente eludível numa trajetória ocupacional que passou pela experiência das seções mais cadenciadas (a área têxtil) e agora vê-se diante do paradoxo de se ver "valorizado" exatamente por meio do instrumento que nada tem haver com um instrumento de trabalho (ver a respeito a Descrição de Cargos): o telefone.

Na sala de controle do painel da Policondensação, o operador convive com 1 ajudante e o contramestre, mais um responsável pelo Depto. Técnico, que também circula pela sala mas não permanece lá todo o tempo: ele vai sempre à sala mas *só estabelece as normas* (Operador de painel). Aqui a opção por uma modalidade de trabalho de equipe é relegada em favor da separação entre concepção e operação (*ele só estabelece as normas*).

Outra característica notada é o aspecto do trabalho ser mais "limpo" (na Sala dos Painéis) em relação às outras seções: há *mais ordem do que lá embaixo* [a Policondensação fica no andar de cima e esta localização não é aleatória porquanto o fluxo deve correr de cima para baixo, sendo a gravidade um dos fatores considerados na constituição da planta]. (idem)

Também foi ressaltada a "dificuldade", que releva todos os aspectos ligados ao "conhecimento" requerido para o posto e que é, como vimos, validado pela estrutura salarial da Empresa: *para chegar até aqui foi difícil (...) exige conhecimento* (id.).

Valeria a pena explorar um pouco o significado atribuído a esse saber (o conhecimento exigido). A função na Poli é eminentemente de acompanhamento, marca o distanciamento do trabalhador em relação ao produto em transformação, como vimos; sua natureza permite-nos supor que a mudança de um tipo de trabalho mais "manual" para outro de característica mais "intelectual" introduza uma diferença de qualidade em relação às tarefas anteriores, num sentido muito preciso de que o painel/

máquina agora aparece (tendo como referência o trabalho anterior, "manual", etc) como um dado "abstrato", cujas variáveis que o compõem não são dominadas por quem o manipula ou opera.

Não que agora seja a máquina que "dê o ritmo" e antes o trabalhador tivesse possibilidade de impor o "seu" ritmo etc: não se trata disso (nas outras seções -pré-policondensação por ex. - essa possibilidade também não existia). A diferença reside em que agora a própria definição do que seja o "conhecimento" requerido foge ao controle e à "visualização" por parte do trabalhador. Essa ambigüidade de não saber exatamente "sobre de quê está-se falando" acompanha o discurso do operador sobre o que seja efetivamente o "conhecimento" a que ele faz referência: para chegar até onde ele está agora é preciso "conhecimento"; por outro lado, ao tentar definir mais precisamente que tipo de conhecimento é esse, seu grau de exigência, nos deparamos com afirmações tais como: *basta olhar os outros operadores, o que eles faziam, etc.*

Isso nos levou a crer que a "chegada" à função de Operador de Painel da Poli constitui uma ruptura com respeito às tarefas anteriores. O caráter de "abstração" mencionado mais acima é o "mistério" e o "encantamento" que encerram e envolvem o novo cargo, em função da nova máquina que o trabalhador tem de enfrentar (painel). E como à noção de "concreto" geralmente está associada a noção de "materialidade", de "poder tocar", as afirmações colhidas junto ao operador do turno da manhã são, a esse propósito, elucidativas: *vendo pôr a mão, já desencantou...*, ou seja, já é possível "fazer" também.

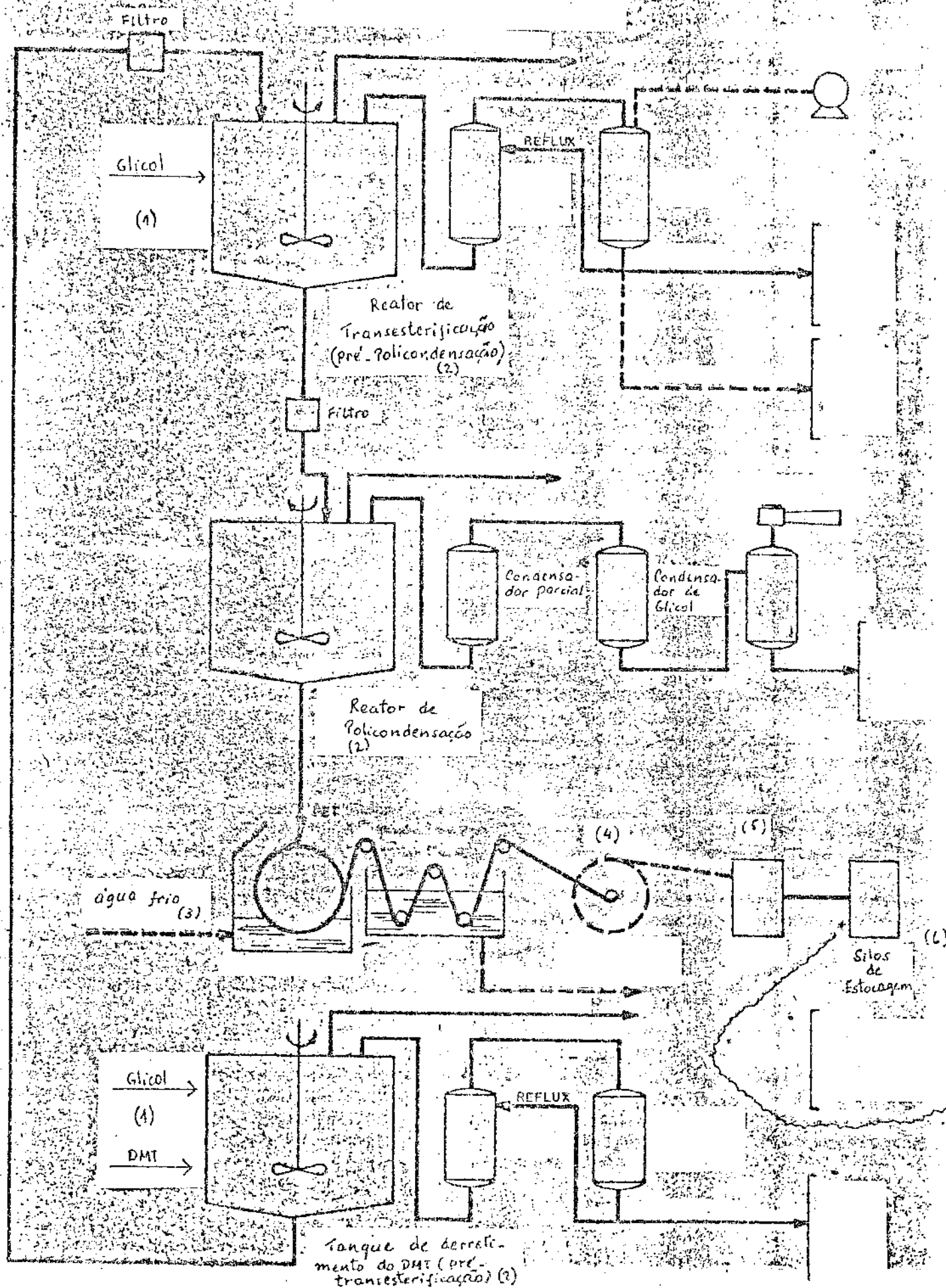
Trata-se de dois "conhecimentos", ou antes um "conhecimento" definido de duas maneiras diferentes: uma que é definida pela Empresa (sancionada pelo salário inclusive), e a outra que é entrevista pelas brechas do discurso do operador de painel da Poli, as quais mostram todos os aspectos de insegurança, medo e desconfiança diante da nova situação, objetivamente diferente das funções anteriores: *a partir do momento que põe a mão (a gente) se sente mais firme, e que focaliza toda uma situação de fragilidade a que está exposto.*

Portanto, as tarefas da Poli podem ser mais importantes, do ponto de vista da valorização dos produtos e materiais; a

representação construída pelo trabalhador acerca do seu próprio trabalho, contudo, é atravessada ao mesmo tempo pelo reconhecimento da importância da função diante daquela realidade ("um erro aqui complica tudo lá em cima") e da sua fragilidade diante da capacidade de domínio (apropriação) do processo.

A carga de trabalho, portanto, transfere-se para os aspectos da responsabilidade, já descritos: *...é uma boa trabalhar aqui... exige mais mas é mais gostoso*. A diferença no caráter do trabalho pode ser avaliada por uma afirmação simples mas cheia de significado: agora, se o operador errar, *ele próprio corrige*, enquanto que antes um erro implicava mais de uma pessoa. O erro passa a ser previsto e portanto eliminável; mas o aspecto mais importante é que ele identifica o operador já que se este deixou passar, é porque não estava prestando atenção...

A responsabilização vai de par com a individualização do novo tipo de tarefa: antes, em caso de haver algum problema (erro), este era "distribuído" entre os operários da seção; hoje, pelo menos para a função que estamos analisando (operador de Painel da Policondensação- ver mais detalhes in Descrição de Cargos), ele pode atribuído diretamente a um determinado trabalhador.



Eis porque pode haver uma convivência de modalidades de "salário-por-rendimento" e tarefas com dominância de vigilância e controle (menos "manual" ou de "execução"), enquanto que nas de maior intervenção direta na produção as formas cooperativas assumidas pelo trabalho tornariam aquela possibilidade mais remota.

III.2.B.b - FIAÇÃO

Há uma parte que poderíamos chamar de "Pré-Fiação", que é aquela em que os *chips* estão sendo conduzidos dos Silos Móveis para o tanque de cristalização/ secagem. Aí vai haver "quebra" da continuidade do processo produtivo pois o *chip* é conduzido por meio de um carrinho (portanto: transporte manual). Saindo do tanque para sofrer uma nova extrusão, o processo passa novamente a ser em fluxo contínuo.

Na máquina secadora, a operação requerida é a tomada de informações contidas nos painéis da máquina. Fora isso, o que se sabe é que *os chips estão lá como pipoca, pipocando* (operador).

Depois de estarem bem secos, os *chips* transformam-se novamente em "pasta", por processo de fusão a uma temperatura de 300°C (extrusão).

A Fiação, nesta altura da fase de Pré-Fiação, parece-se muito pouco com uma seção de fiação de uma fábrica têxtil que produza tecidos⁷⁹. Também aqui há um painel de controle, que cuida da preparação do *chip* a fim de deixá-lo em condições de sair em forma de filamento.

As máquinas fiandeiras têm também um painel, acoplado a elas, e que indicam quando vai haver o "lançamento". É aí que entra em ação o operador. Ele basicamente cuida do momento do lançamento: abre as fiéis para correção da caída do filamento, faz a limpeza das fiéis (siliconagem), além da limpeza da máquina secadora/extrusora, feita todos os dias.

Como características do trabalho na seção foi-nos apontado

⁷⁹

A referência utilizada para essa afirmação foi a visita à Empresa Z: ver capítulo 5, *infra*.

que se deve prestar mais atenção pois todo o defeito que sai, sai daqui.

Quanto às diferenças com respeito ao trabalho efetuado anteriormente: é quase a mesma coisa... tanto faz. Mas por outro lado: a responsabilidade é maior e a atenção é maior também. Observa-se aqui também o mesmo aspecto de responsabilização apontado para a seção anterior.

Há um aspecto peculiar da Fiação, que é a combinação de fases contínuas e descontínuas. Quanto a esta última, ela corresponde, ademais, à seção que compreende o maior requisito de "trabalho manual" associada àquela de maior importância. Assim se pronunciou a gerência a respeito da Fiação como sendo o "coração da fábrica".

-Quanto ao maior requisito de "trabalho manual":

De fato, se há uma correspondência entre menor grau de automatização e maior inconstância da produção, é na Fiação, mais do que nas outras seções, que vamos encontrar uma pulsação menos uniforme, ou seja, onde o ritmo pode ser ora para mais, ora para menos.

-Quanto à maior importância:

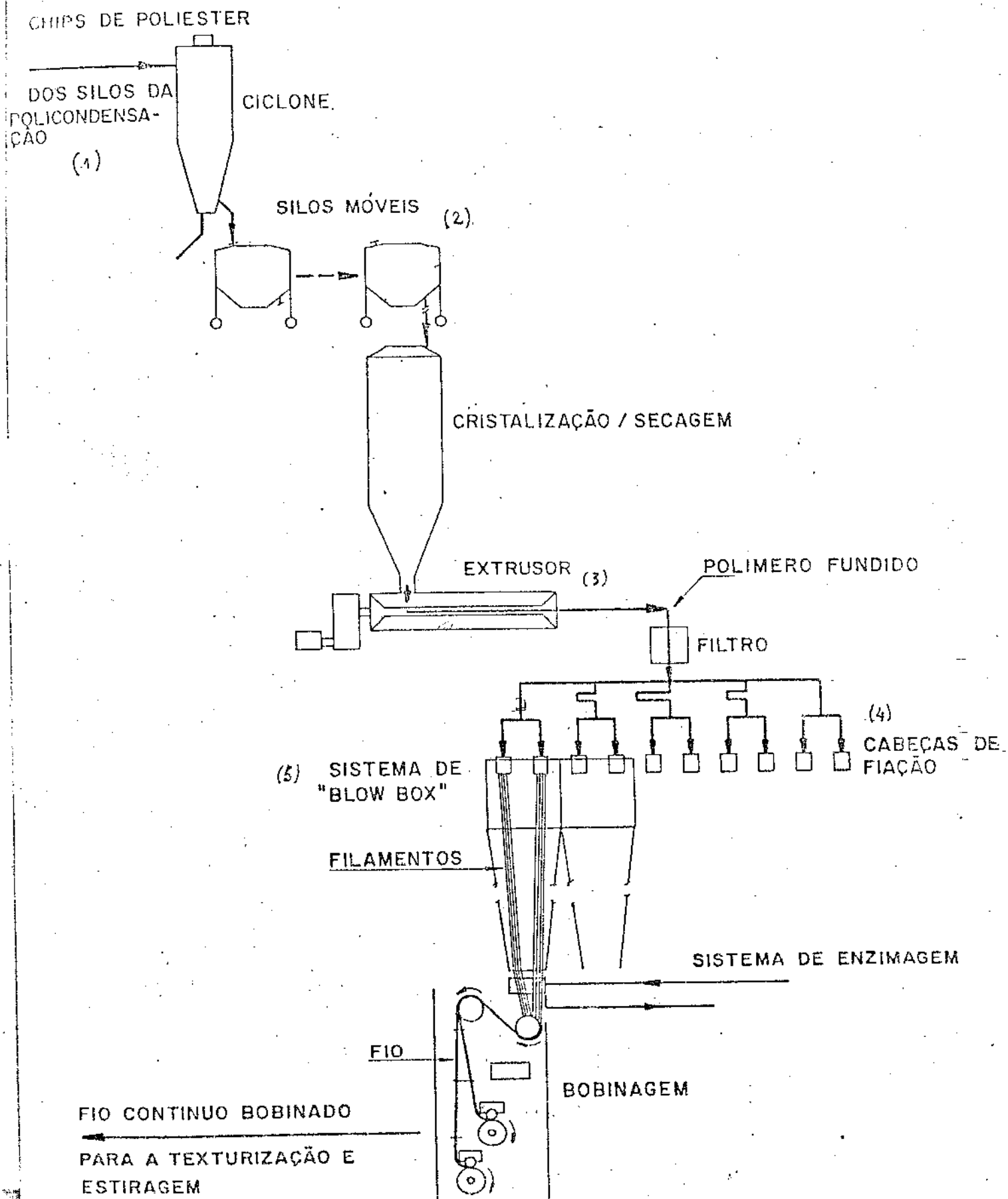
A Fiação é uma seção-chave: funciona mais ou menos como uma "passagem" da Parte Química para a Parte Têxtil"; onde o filamento está muito sensível a qualquer variação de temperatura e umidade, principalmente num tipo de organização produtiva em que uma área é cliente da outra... uma área reclama da outra (chefe da seção).

III.2.B.c - BOBINAGEM

É a seção para onde vão os fios depois de passados pelas Conicaleiras.

A operação principal nessa seção é a arriada. Ela utiliza como instrumentos um "aspirador" (uma espécie de "mangueira" que "chupa" o fio do "chuveirinho"/fieira) e a mão do operador. A arriada ocorre quando o painel acusa que a roca está completa e o operador tem de fazer o passamento dos fios com o auxílio do aspirador. A arriada nada mais é do que a realização desse passamento. *Exige grande perícia manual (RH).*

Fig.3 - Esquema da Seção de Fiação e Bobinagem - Empresa X



O ritmo pode ser bastante intenso quando chega a hora das arriadas, embora no período entre arriadas a impressão seja de que os trabalhadores ficam sem nada para fazer. Pode acontecer de duas a quatro arriadas ao mesmo tempo. Ela é organizada de forma que para cada fila de máquinas (as quais os operadores chamam de "máquina" simplesmente) ficam dois trabalhadores, um em cada ponta do corredor. Cada operador fica responsável por vários compartimentos de arriada. A operação requer *facilidade de manuseio* (tato): *tem que ser ágil* (idem)...

O operador não faz leitura de painéis (só o contramestre), apenas segue os papeletes feitos pelo Depto. de Planejamento e Produção. Essa característica nos levou a pensar numa tarefa mais "de execução" ou "manual" para o posto.

Através de depoimentos dos trabalhadores da seção, pode-se observar traços de cadência mais intensa do que nas seções da Parte Química. Aqui o trabalho exige maior rapidez: *quando acende a luz de um (compartimento de arriada) ele tem que correr e fazer a arriada... e quanto mais demora, mais resíduo vai formando*.

A formação de resíduos é um traço das indústrias *process* mas na Bobinagem ele está associado a um "ritmo" sobre o qual os trabalhadores não exercem nenhum controle, o que reforça a hipótese de que, a partir da Parte Têxtil, o processo de produção vai adquirindo características mais "taylorizadas"...

As arriadas demandam grande acuidade visual, além da manual, pois o trabalhador tem de observar se o fio está na espessura correta (por ex.: o fio mais grosso enche mais rápido a bobina, daí a necessidade de atenção constante). Há uma relação Tipo de Fio (regulagem e título do fio) $\leftrightarrow$ Tempo de realização da arriada: o fio sendo mais fino, demora mais para arriar, etc.

Os trabalhadores ressaltaram que o tipo de trabalho é *melhor porque mais programado* (em relação às seções das quais eles vieram).

III.2.B.d - TEXTURIZAÇÃO

A característica da seção é que até este ponto o fio está "solto"; a partir de então ele vai ser esticado.

Aqui também há arriadas: o operador da Texturização,

portanto, também faz arriadas. E da mesma forma que na seção anterior, também recebe e segue um papete que contém toda a programação (horário, nº da máquina em que vai haver a arriada, etc). Também realiza a operação de tirar a bobina cheia e *passar outra* (operador), ou seja, colocar uma bobina vazia na máquina.

Enquanto não faz a arriada (já que elas são calculadas e constam da programação citada), o trabalhador fica *controlando, vendo se há algum problema* (idem)... Nesses momentos, a impressão que se tem é de que não há trabalhadores na seção: eles ficam muitas vezes entre as "máquinas" (fileiras ou corredores de máquinas): *parece que não tem ninguém* -confirmou um operário.

Entretanto, um dos requisitos do operadores da Texturização é a atenção pois pode ocorrer:

- * quebra de fio;
- * formação de resíduo.

Quanto mais tempo a máquina parar, mais resíduo e portanto mais prejuízo para a empresa (operador).

O contramestre é que marca o lançamento da máquina pois é ele quem sabe quando vai haver a próxima arriada.

A intervenção dos trabalhadores, no entanto, é frequente. Ela ocorre toda vez que surgem problemas do tipo:

- fio fora da vareta;
- problemas no passamento;
- roca com aro apertado;
- fio fora do "manchão".

Acontece muito (problemas), segundo um operário da seção.

Uma das conclusões da observação tanto da Texturização como da Bobinagem é que em ambas, devido à arriada, o sentido do "tato" permanece um dos pilares da intervenção humana no trabalho: *a gente percebe pelo toque da mão...* ⁸⁰

O nº de arriadas p/dia é dada de acordo com a programação prévia vinda dos Deptos. Técnico, de Manutenção e de Produção. Tal programação segue os objetivos da "busca da excelência" que, no

⁸⁰ O *savoir-faire* envolve o conjunto dos sentidos do trabalhador.

caso da seção, são a redução dos resíduos. Pelo fato de problemas dessa ordem na seção não serem incomuns, há a necessidade de controle permanente: *por isso, tem que fazer a vistoria sempre, depois das arriadas (id.)*. Há, pois, 1 patrulha para cada três "máquinas".

Esta afirmação mostra que, a despeito do controle de qualidade realizado pelos próprios trabalhadores não ser validado pela gerência (ou por certa fração da gerência), ele está presente na forma da "vistoria" e das "patrulhas", como atesta o caso das arriadas.

III.2.B.e - RETORCEDEIRAS E CONICALEIRAS

Após a texturização, o fio vai para a retorção e então para o passamento (como na Texturização).

A retorção consiste numa operação para tornar o fio mais firme. Nem todos os fios são retorcidos, somente aqueles que o cliente quer. A operação também é manual, mas no entanto mais simples que na Texturização. Para essa tarefa, há 1 operário por corredor ou fileira de máquinas. Chama-se "fuso" ao conjunto dessas máquinas.

O passamento (Conicaleiras e Retorcedeiras) consiste na substituição da roca vazia pela cheia. *O material 'vira' de acordo com a determinação do Depto. técnico (operador): também aqui o grau de autonomia (saber quando e onde fazer o passamento) é pequeno: já está tudo especificado: pelo formulário a gente sabe (idem)...*

No entanto, a aparente simplicidade da tarefa não exclui um certo "saber" do operador, advindo da prática do posto, em identificar o momento exato (nem antes, nem depois) de fazer a substituição das rocas cheias pelas vazias.

Sobre a Conicaleira foi-nos dito por um dos seus operadores que *é uma das máquinas mais fáceis de trabalhar*. A operação em si, contudo, requer certos cuidados nem sempre relacionados com a máquina e os riscos inerentes a ela: é o caso, por ex., de ter de trabalhar com a mão sempre limpa, pois o fio é branco.

O não-uso de luvas para fazer o passamento foi justificado pelo fato de que *o óleo não faz mal* (operador). Além disso, quando

o fio não vem com óleo da texturização, não precisa de luvas (idem).

A disposição dos trabalhadores nos corredores ou máquinas (já vimos que uma fileira de máquinas corresponde ao que eles chamam de "máquina") não é fixa: dependendo do tipo de material, o operador fica responsável por... 1 máquina ou 1 máquina e meia (id.).

A impressão que se tem ao irromper na seção é que ela não está operando com capacidade máxima, mas na verdade o que ocorre é que as máquinas que estão em funcionamento são aquelas especificadas para o tipo de fio requerido, pois existem máquinas diferentes para fios diferentes. Isso explica por que algumas máquinas ficam paradas, além de que algumas estão, de fato, em manutenção.

Cada operador fica responsável por 2 "máquinas". Mas há casos em que ele vigia apenas uma: é quando se trata da máquina que faz o passamento do fio mais grosso. Há dois tipos de fio: o de filamento 24 (mais fino) e o de 60 (mais grosso). Já vimos que o fio mais grosso vai encher a roca primeiro, logo a velocidade da operação aumenta -e conseqüentemente também o cuidado e atenção do operador responsável, a ponto de uma máquina do filamento 60 corresponder a duas da do filamento 24. O "fio mais rápido" traz, portanto, todo um aumento de cadência das operações subseqüentes (colocação e retirada das rocas, etc.).

A característica maior dessas seções é o barulho intenso.

III.2.B.f - TINTURARIA

A Tinturaria é a seção que 1) produz o "corante" que vai dar o pigmento aos fios e 2) realiza o processo de tingimento propriamente dito. A primeira parte -produção do corante- consiste em um processo químico: uma mistura que vai reagir no interior de grandes tonéis, sobre os quais o operador de área fica responsável. Há 1 operador por turno, e os ajudantes respectivos.

Os fios chegam na sala da seção enrolados nas rocas, trazidas pelos carrinhos. Existem duas fases no processo de tingimento dos fios: Prensagem e Tingimento. A Prensagem consiste em encaixar as rocas em hastes dentro dos tonéis. Lá dentro forja-se uma alta

temperatura. Segundo a descrição do operador da área, a *quentura* é tanta que as moléculas abrem e a tinta entra por baixo; depois resfria e a tinta 'entra' no fio. No entanto, para que ocorra a "impregnação" da tinta nas hastes, é preciso que as misturas estejam prontas, ou seja, que o operador já tenha trabalhado a mistura. Trabalhar a mistura, na verdade, é "montar" o corante, discriminando as cores que devem constituir determinado pigmento, especificado pela Produção.

Na Prensagem, ele segue o gráfico de Temperatura/Pressão (Foxboard), enquanto que no Tingimento já há todo o trabalho de preparação da tinta ("fazer as misturas"). O controle das condições da mistura no primeiro caso, e o do aquecimento/resfriamento, no segundo, é aqui fundamental. O abrir/fechar válvulas entra apenas como complemento da manutenção das condições via painel, sem esquecer as variáveis Pressão/Circulação nas máquinas secadoras. Conta bem a *experiência*, conforme relato do operador da área.

Cada operador fica encarregado, em média (i.e. se é *produção normal*) por 12 operações por turno, considerando-se três operações p/ máquina. Contudo os "tempos" de produção das misturas e da prensagem/secagem são longos: não se pode exigir que determinada reação química se dê mais depressa sem comprometer a qualidade do produto; isto vale da mesma forma para a prensagem e a secagem.

As máquinas são 4 turbos e 1 secadora, todas em forma de grandes tonéis.

III.2.B.g - CLASSIFICAÇÃO

Esta seção, a que já aludimos, é inteiramente feminina. Entretanto as trabalhadoras não estão isoladas porquanto os ajudantes são masculinos. Eles abastecem com as caixas e fazem o transporte nos carrinhos e empilhadeiras. Pelo menos quando da visita, não foi constatado nenhum constrangimento na comunicação entre os trabalhadores homens e as trabalhadoras da Classificação: conversas rápidas, por ex. (mesmo durante a operação) foram observadas.

Primeiramente, as rocas (escolhidas por método de amostragem e não da totalidade da produção) são trazidas até elas e aí então

estabelece-se uma clivagem: um grupo de meninas faz uma classificação prévia (se se trata de fio de primeira ou segunda qualidade) e um segundo grupo faz a reclassificação, ou seja, cotejam o que foi enviado pelo primeiro grupo -como sendo de 1ª ou 2ª qualidade- com a especificação real. As rocas são submetidas a uma inspeção visual rigorosa *(as mulheres têm jeito pra isso: RHD)* para saber se há algum laço ou nó no fio, se há alguma mancha, sujeira ou "ponto fechado", etc. Também o tato é requerido nessas operações: as trabalhadoras passam a mão levemente sobre as rocas para constatar algum relevo, que remete às falhas.

Constatada a equivalência da primeira classificação com a especificação real, elas colocam a etiqueta, a qual marca o tipo do fio ("detex" é o nome que se dá à norma de classificação do fio; a Empresa usa seis [6] detex, talvez os mais conhecidos). Colocada a etiqueta, as rocas são embaladas em plástico e empilhadas dentro das caixas.

A montagem das caixas é feita por um ajudante e é uma tarefa que requer uma certa rapidez devido à cadência ser dada por uma esteira, cujo ritmo, conforme relato do operador no momento da visita, não é uniforme *(pode ser maior...)*. Ele monta e abastece o carrinho, que vai então ser posto num teleférico, o qual conduz até a Expedição. Trata-se de uma operação -em termos da mecânica dos gestos e do ritmo- muito semelhante a uma esteira de linha de montagem. E igualmente quanto aos riscos: *é um pouco perigoso por causa de grampear o dedo (operador)*.

Em termos da organização do trabalho na seção, há uma monitora *(dá conta da disciplina :RHD)* e, hierarquicamente acima, um contramestre (homem). Sobre por que não ser do sexo feminino o contramestre, a resposta dada foi que se tratava ...*de uma questão de oportunidade: por ser mais antigo na Empresa, e seguindo a mobilidade intersetorial (já exposta), a escolha geralmente recaía em um trabalhador (RHD)*. Como a Classificação está na "base" da pirâmide para as funções mais prestigiosas, e como é lá que se concentra a totalidade das mulheres entre a população trabalhadora da fábrica, supõe-se que a probabilidade de encontrar um contingente delas nas funções mais próximas da "parte química", dada a data de instalação da Empresa na cidade (19 anos), seja

-logicamente- menor que os homens, porém possível. No entanto, não foi observado em nenhuma outra seção, que não a Classificação, a presença de mulheres trabalhando.

Na verdade, um círculo vicioso: a mobilidade interna da Empresa exclui a força-de-trabalho feminina do acesso à hierarquia em virtude de estarem elas situadas na seção "de base", onde, na disputa com os homens, perdem pela "antiguidade"; no entanto, só entram na seção de base (Classificação), isto é: sempre estarão em desvantagem. O "círculo" sugere o dispositivo clássico da divisão sexual do trabalho operando no caso. O argumento da "antiguidade" como critério de ascensão parece ter as suas exceções mesmo fora do universo feminino da força de trabalho: o caso do ajudante montador das caixas de papelão, que é um trabalhador bastante idoso, é ilustrativo a esse respeito.

Outro fato interessante é que a seção foi mencionada como sendo uma "área difícil" *por não existir plano de carreira (RH)*, e este não existe, por sua vez, *porque ela (a seção) é feminina*. O empecilho, segundo a gerência, é o problema dos turnos.

Para trabalhar na Classificação, há um período de treinamento *on the job* de 40 dias, com orientador. Passado no "teste", são então colocadas em turno, sozinhas.

Há mulheres casadas e com filhos.

Finalmente, na Pesagem as caixas são recebidas e ganham as etiquetas, sendo então liberadas, lacradas e empilhadas. Um Operador de Balança controla as informações num micro-computador de 16 bits. Na verdade, a "tela de pesagem" oferecida contém todos os dados necessários para o preenchimento correto do tipo de fio, além de imprimi-los; não há mais a fazer do que colar as etiquetas nas caixas. Antes da introdução do micro, o operador ao menos fazia a pesagem, além de usar a máquina calculadora. Se bem que não houvesse uma mudança do conteúdo da tarefa executada -pois que também com a calculadora as informações já vinham quase completamente processadas, bastando apenas realizar o cálculo na própria máquina e em seguida preencher o formulário da etiqueta-, a introdução do micro potencializou a capacidade de automatização do trabalho.

O destino seguinte é a Expedição.

III.2.B.h. - LABORATÓRIO TÊXTIL

Nesta seção, faz-se a análise de fios por amostragem. Não há turnos.

Além do encarregado, os outros trabalhadores são classificados como Auxiliares de Laboratório Têxtil. Apesar da complexidade das máquinas presentes na seção, a sua manipulação não necessita de um técnico especializado: *não precisa experiência anterior para aprender a mexer nas máquinas* (encarregado).

III.2.B.i - LABORATÓRIO QUÍMICO

Diferentemente do Lab. Têxtil, a maioria dos que trabalham são técnicos químicos. A principal atribuição é a elaboração do Gráfico de Controle de Processos.

III.2.B.j - INSTRUMENTAÇÃO

Esta seção é composta basicamente de técnicos *aliamente qualificados* (RH), oriundos basicamente do SENAI, onde aprendem Instrumentação Mecânica e Elétrica.

Quando é detectada alguma carência em termos de formação, a própria Empresa oferece cursos técnicos no SENAI de forma a suprir tal deficiência. Entretanto, não chega a haver cursos técnicos específicos de instrumentação na própria Empresa: caso haja, são apenas de caráter complementar.

Através da seção, ficou-se sabendo da existência de 7 CLPs (Controladores Lógico-Programáveis) espalhados pela Fiação. Quanto aos Painéis, pertencem eles às várias "idades tecnológicas"; segundo o mecanismo:

- 1) válvula;
- 2) válvula transitorizada;
- 3) analógico;
- 4) microeletrônico (ME).

O Painel Microeletrônico é o mais moderno e também o mais recente -foi instalado há 6/8 meses anteriormente à data da visita. Responsável por ele fica um Supervisor de Mestria ou um Contramestre.

As vantagens apontadas pelo responsável da seção de

Instrumentação foi sua capacidade de *antecipar* o processo de produção. Ele expressou dessa forma tal "vantagem":

não se trata de maior velocidade... mas do tempo que se ganha: na Destilação, por exemplo... um processo que deveria ser feito antes é "antecipado".

Podemos identificar essa característica apontada com a possibilidade (tendencial) de planejamento da planta ou "automatização completa". E os constrangimentos de valorização aparecem logo a seguir, quando o "sentido" do planejamento é explicitado: pois o "tempo que se ganha" é imediatamente ligado ao *cálculo de produtividade*.

CAPÍTULO 4

EMPRESA Y: USANDO A PRATA DA CASA

IV.1 - A EMPRESA

A Empresa Y localiza-se em um distrito da Gde. São Paulo. É um complexo químico no qual convivem várias unidades de produção, fábricas ou plantas. A fábrica de Rayon é, de longe, a que possui o maior nº de empregados dentro do Complexo: 1.200, num total aproximado de três mil funcionários. O número médio de empregados para as outras fábricas (por ex. a fábrica de Ácido Sulfúrico, a fábrica de Dissulfeto de Carbono, a fábrica de Produtos clorados, a fábrica de Nitrocelulose, etc) é de 200.

Não há nenhum plano ou projeto -no Rayon- de modernização e muito menos de automatização dos processos produtivos (como a introdução de painéis microeletrônicos, por ex.), embora todo o controle de processo realizado por painéis possa ser uma "ante-sala" dessa tendência. A automatização entendida como racionalização do capital constante no sentido de uma maior economia de tempo) já acontece em outras fábricas do próprio complexo da Empresa -fábricas de produtos químicos- que são unidades mais novas. O motivo pelo qual essas unidades são tecnologicamente mais avançadas do que a fábrica de Rayon -mais antiga- foi-nos relatada pelo fato de que, por serem mais recentes, justificam um alto investimento em maquinário mais moderno, coisa que não acontece no Rayon. Portanto, há a convivência, dentro do mesmo Empresa, de fábricas com características ou "idades" tecnológicas distintas. Isso é facilitado pelo fato de haver uma certa independência entre elas, ou seja, funcionarem como fábricas estanques, com ritmos próprios e organização própria. Nessa pesquisa, nos ativemos apenas à fábrica de Rayon. Segundo relato da Diretoria Técnica da Área, isso faz com que haja a convivência de uma fábrica como a de Ácido Sulfúrico -implantada há dois ou três anos-, *que é uma das mais modernas do mundo*, tendo todo o controle centralizado, e a de Rayon que, *embora de tecnologia não obsoleta*, quando comparada com a primeira passa a ser considerada como de *tecnologia tradicional*.

ou seja, de um nível "médio" ou "padrão" relativamente às tecnologias das fábricas de rayon que existem al pelo mundo (DT).

Quanto à organização do trabalho no Rayon, ele foi caracterizado como "cadenciado" devido ao processo de produção ser semi-contínuo: *existe um fluxo de trabalho do tipo "batelada" mas que não chega a ser "batelada"... na verdade, um tipo de "batelada contínua"*, se "produção por batelada" for entendida como aquela em que o operador não tem contato direto com o produto mas apenas segue o gráfico dos processos químicos em reação: *há máquinas e depois de um certo tempo o operador vai lá e descarrega aquela máquina, o produto vai então para um outro equipamento, é trabalhado, processado, e o operador transfere esse produto para um outro equipamento*. A única intervenção humana nesse processo é a transferência do produto ao final de cada fase, já que ele flui (é transportado) seja por meio de bombas e tubulações (pressão), seja por meio da gravidade -dependendo dos setores. O operador só sabe que está no momento de fazer a descarga porque tem o gráfico de acompanhamento daquela carga específica; então ele acompanha o gráfico e utiliza relatórios onde estão especificados:

- a máquina;
- o horário de início;
- o horário de descarga.

Seguindo portanto o gráfico de acompanhamento daquela carga, o operador toma conta das variáveis tempo, temperatura, pressão e registra os dados ao final; só então, após todas essas etapas cumpridas, faz a transferência. Veremos em detalhe tais características, mais à frente.

IV.1.A - Política de Gestão

Os conflitos trabalhistas nos últimos anos, por causa de condições de trabalho, têm um corte no discurso gerencial que remete a um "antes" e um "depois" de 78. Foi quando a Empresa começou a se preocupar muito com a questão das relações trabalhistas, assim definida: *criar um clima em que todos esses problemas possam ser discutidos internamente, com ênfase para a chamada "administração participativa" (trabalho em grupo, 86Qo),*

criando um canal bastante aberto entre os operários e as chefias (CDT). Foi citado como exemplo o fato de que, no trabalho em grupo os grupos têm liberdade em escolher seus projetos. Esses projetos podem ser projetos que beneficiem a eles próprios (operários), que melhorem as condições deles próprios.

Quanto ao fato de as próprias características do processo de produção (em fluxo contínuo) facilitar um "sistema participativo" de gestão, já que os operários trabalham em grupo, e, portanto, o segundo ser quase uma decorrência do primeiro, a resposta foi categórica: a Administração Participativa é uma opção da Empresa; a opção por um estilo de gestão: ouvir os operários, ouvir as críticas, as sugestões, dar ao operário o direito de criticar, de questionar algum processo (o ambiente, por ex.). Essa área (de condições de trabalho) foi mencionada como aquela em que o Sindicato pressiona bastante mas, graças ao "canal aberto" que representa tal espírito de gestão, os problemas são basicamente resolvidos internamente (CDT).

A principal forma de gestão adotada pela Empresa, contudo, são os CCQs (Círculos de Controle de Qualidade).

Em primeiro lugar, é preciso ficar claro que faz parte do campo de abrangência do "movimento"⁸¹ a noção de "participação"

81

A caracterização enquanto "movimento" tem o sentido de distingui-lo de uma mera "técnica" de controle de qualidade, esta última associada à sua utilização nos EUA. A associação dos CCQs a um verdadeiro "movimento" de alcance menos restrito está relacionada à sua difusão a partir da experiência japonesa. Ver HIRATA (83) e nota 112 infra. A própria apresentação do CCQ aos trabalhadores pela gerência atesta esta "origem": "Isso aí começou com o gerente da área... de outras áreas eu não sei, eu sei lá do Rayon: foi o Engenheiro * em 80, foi fazer um curso - eu não sei onde eles fizeram esse curso - esse curso foi fora, né? Então eles fizeram esse curso e depois eles começaram a formar o pessoal, os líderes. Então, depois que eles formaram os líderes, então eles foram formando os grupos em 82. Agora, antes deles formarem os grupos, todo o pessoal passou por um treinamento. Eu não me lembro agora assim quantas horas foi, mas foi um treinamento rápido, instruindo o pessoal sobre o que era o CCQ, que tinha começado no Japão depois da 2ª Guerra Mundial, aquele negócio todo; não tinha recursos, então os japoneses se reuniam pra ver como que iam fazer, qual era a melhor maneira deles produzir mais, passar esse sufoco, e começa por aí. Então o Japão é uma potência, eles

enquanto virtude, isto é, valoriza-se as sugestões vindas "de baixo", dos locais de produção etc, e o diálogo com as chefias e os escalões intermediários, se não no sentido de opor harmonia x conflito, ao menos tentando antecipar e "resolver" a emergência desses últimos, provavelmente prevendo a sua irrupção explosiva⁸².

O outro elemento constitutivo é que os CCQs também prevêm a resolução de problemas e "gargalos" associados à produção de determinada seção, utilizando-se para isso do conhecimento operário sobre o processo de trabalho.

Uma primeira indagação que poderia ser feita é: o que faz com que os trabalhadores "entrem" para os CCQs? Esta questão suscita o entendimento de sua "aplicação" em um contexto específico, isto é, prático -e envolve a rede de relações sociais operando no interior da empresa. Por exemplo: segundo algumas informações obtidas junto a trabalhadores (alguns ex-participantes e outros não) a sua acolhida parece ter sido o resultado de um movimento duplo de: aceno ou "flerte" por parte da gerência com a participação nos CCQs (afinal, há a disputa contínua com o Sindicato), por um lado; por outro lado, o vislumbre, por parte dos trabalhadores, de certas "vantagens" não associadas exatamente à idéia original do CCQ (as "mordomias", a possibilidade de "viajar" e mesmo a oportunidade de um acesso maior às seções fora da produção: escritórios, departamentos técnicos, etc). Este último sentido parece ter tanto maior relevância quanto piores são as condições de trabalho na fábrica, isto é, quanto funcione como "alívio" à carga da jornada de trabalho:

depois que eu comecei a participar eu (...) tinha a maior mordomia com eles. Entrava lá, conversava... muitas vezes eu viajei por conta da firma. Fui até Americana, fui a São Bernardo (operador).

Prosseguindo nessa linha de investigação, percebe-se que o

agradecem ao CCQ, aquele negócio todo. E quando eles chegaram na Empresa Y, o Brasil todo já tinha CCQ (trabalhador do rayon).

A "superação" do taylorismo representado pelos CCQs, sugerida pelos traços expostos acima, é, contudo, bastante discutível. Ver HIRATA (83).

encarregado da seção (cada Círculo é circunscrito a uma seção determinada) funciona como "aliciador" de membros para os CCQs:

(...) mas calhou que... pegou e me pôs no grupo dele mesmo, o encarregado mesmo, pra mim entrar. Ai teve aquele negócio, me chamaram e eu fui... ainda falei: vou entrar pra falar besteira? Ele falou: não, besteira mesmo serve. Então entrei. Apesar que muitas das coisas que eu falei melhorou. Eu chegava e falava: é pra fazer isso e isso... Pra mim e pros outros colegas do serviço. De fato melhorou. (operador).

Quanto à estrutura interna de funcionamento do CCQ (para o Rayon), este foi descrito como reunindo-se periodicamente de mês a mês, independente portanto da quantidade dos problemas a resolver em cada seção. Os problemas, por sua vez, não parecem receber um tratamento indiferenciado, o que significa que há projetos "mais importantes" do que outros:

O grupo encaminha. Se você faz um projeto, por ex., de segurança -vendo a questão da segurança- você faz um projeto que vai favorecer aquela coisa... se o negócio depender de gastos financeiros, vai demorar anos pra ser feito. Agora, se for "dar lucro", é rapidinho..." (operador da Flação, militante do Sindicato).

Do lado da gerência, entretanto, o dado de que, com relação à proporção de projetos aceitos e recusados, grande parte seja aceita, faz parte do pressuposto de que os projetos do grupo refletem a realidade da seção. Há uma tendência a aceitar as sugestões e os projetos vindos dos operários, independente do nível (DT). Eles podem ser, inclusive, simples (em termos de complexidade técnica), ou seja, pode ser um "ovo de Colombo" e vir de ajudantes: mas isso apenas refletiria o nível da inserção dele na produção (idem).

Participam de cada Círculo 8 pessoas, das quais são escolhidos o secretário, o líder e o vice-líder. O excesso de cargos de hierarquia relativamente ao tamanho do grupo denuncia a reprodução da estrutura hierárquica contra a qual o CCQ pretendia ser o contraponto "informal"; da mesma forma, a presença do encarregado e do contramestre nesses Círculos pode, dependendo da conjuntura de correlação de forças entre gerência e trabalhadores,

inibir uma participação mais espontânea desses últimos.

As reuniões costumam demorar de 1 a 2 horas, tanto fora como dentro do horário de trabalho, sendo que em algumas seções -como no caso da Fiação- elas eram fixas... das 14 às 17h e sempre em horário de serviço (operador)⁸³.

Se uma das finalidades do CCQ é a resolução de pontos de estrangulamento no processo de trabalho, a forma de apresentação das soluções encontradas pelos grupos segue uma metodologia bastante rígida, isto é, segue um ritualismo organizacional próprio, às vezes contrastando com a simplicidade dos "achados" dos operários nos locais de produção. Tais formas incluem técnicas⁸⁴ cujo efeito é a construção de um padrão ou modelo formal através do qual as sugestões são dispostas e posteriormente levadas aos escalões de planejamento e produção. Como técnica de "motivação", pode-se lançar mão ainda do método *brain-storm*.

No grupo do Círculo, é o instrutor que pode ser ou não o líder, quem faz a mediação entre a gerência (é ele quem ministra os cursos sobre os CCQs) e os trabalhadores (estes passam ao instrutor os resultados "empíricos" de suas sugestões), evidenciando, de passagem, a não participação de técnicos e "trabalhadores intelectuais" nos círculos organizados para o pessoal de produção. Mais profundamente, a distância entre o espaço fabril e o "cérebro" da produção (isto é, o lugar em que as

83

O fato de ocorrer em "horário de serviço" poderia parecer inevitável, uma vez que o sistema de turnos faz com que ao término de uma jornada, uma outra se inicie imediatamente logo em seguida. No entanto, além dessa informação ser imprecisa (ver nota 86 *infra*), sendo possível a existência de uma "janela" (horário livre entre turnos), um outro fator levou-nos a considerar essa afirmação como não-absurda: o fato de desenrolar-se dentro do horário de trabalho pode querer caracterizar uma forma de proceder quanto às reuniões de caráter mais "informal", próximo do local de produção, etc. Por oposição, quando se diz: "fora do horário de trabalho", pode-se estar querendo dizer apenas que o caráter das reuniões é mais "formal", mais ritualístico, etc (cf. pp. 168-9).

84

Tais técnicas podem ser: quadro de Pareto, diagrama de causa e efeito, gráficos, histogramas, tabela de controle, diagrama de dispersão, folha de checagem, método de estratificação, etc.

informações podem ser de fato processadas e então postas em prática na forma de resoluções e normas afetando o processo de trabalho) se alarga, na medida em que a cooperação não é "entre iguais" e as sugestões, depois de passar pelo crivo das "técnicas" de apresentação, são dirigidas apenas "a quem de direito":

(...) nós estávamos conversando, mas nessa parte tinha o secretário que ia anotando (...) e depois que ele anotava, aí depois eu conversava com o vice-líder, o líder falava com o supervisor, o supervisor ia entrar em entendimento com o engenheiro, diretor e tal, pra ver se aprovava. (operador)

Foi discutido pelo grupo, foi anotado, então eles acharam a solução, acham que aquilo ali "fechou", então tá certo? tá certo. Então manda pra frente, pra quem de direito resolver (...) eles que discutem entre si e acham a maneira (...) Depois vem o resultado para o grupo, se foi feito e por que não foi feito. (outro operador)

O CCQ da Empresa Y, portanto, termina por manter a divisão de competências hierárquicas, reproduzindo-a sob uma representação de "participação" entre trabalho e capital.

Mas ao suscitar o interesse sobre as condições concretas em que se desenvolve o trabalho operário, os problemas grandes e pequenos de um convívio diuturno com o instrumento e o ambiente, os CCQs confirmam a sua pertinência prática, porque mobilizadora de um saber conquistado no próprio fazer.

Você conhece lá o 4º andar, não conhece? Se lembra quando descarregava uma prensa? o carro descarregava, passava aquele ferro lá na canaleta, então saía aqueles pedaços de celulose, de cada um... são 10 prensas; nas 10 prensas tinha um baldinho. Quando você tava cumprindo o horário, você arrastava uma base de 60kg de pedacinho de celulose... Mas então eu vi aquilo e juntei o outro lá e nós fizemos uma experiência. Falei: assim e tal -explicando pra ele, né? Chamei o chefe. Aí o chefe chegou e depois disse: você entrega lá, depois da reunião, esse projeto parece que vai ser bom. E no fim, nós demos essa idéia; sabe o que eles fizeram? Fizeram um tipo duma chapinha que, conforme ia descarregando a prensa, aqueles pedaços de celulose cai trido no carrinho e do carrinho vai pra baixo: quer dizer que eles não

tiveram mais prejuízo, quer dizer que foi aprovado. Levei pro engenheiro e o engenheiro aprovou. Agora, quer dizer que nessa parte eles tiveram mais vantagem, né? Ganharam mais. (operador)

IV.1.B - Controle de Qualidade e Controle do Produto

O Controle de Qualidade é realizado através da observação dos próprios operários -nos locais de trabalho-, e da chefia, com a diferença de que na Parte Química há o Laboratório Químico, que faz suplementariamente a análise dos produtos nas suas diversas fases. Da Fiação em diante, o controle é feito basicamente pelo operador. No caso do Acabamento, há ainda certos tipos de análises (testar a presença de componentes químicos no fio) que são feitas não necessariamente por técnicos mas pelos próprios operadores.

Isso significa que há a interferência do operador no Controle de Qualidade, no que é então denominado pela gerência de "Política do Autocontrole" -cada funcionário faz o controle da sua produção. A Empresa está começando a preparar os seus operários para que eles próprios possam fazer esse controle, oferecendo treinamentos, conceitos e técnicas. A "Política do Autocontrole" assim descrita confirma, no nível da produção, o movimento de comprometimento ou responsabilização da força de trabalho, que vai ter como contrapartida -ou complemento- em nível de gestão, o "sistema participativo".

No Acabamento, a própria maquinista faz o controle visual da torta: verifica o aspecto, os tipos de problema que podem ocorrer no fio -tais como a existência de manchas, se o fio está colado, se está crespo, por ex. Entretanto, o Laboratório Físico não é menos importante: por meio dele trata-se da manutenção e do controle das características físicas do fio.

Um exemplo de "autocontrole" é oferecido pelo trabalho da maquinista dessa mesma seção (Acabamento). A operação requerida é desenrolar a torta e enrolar o cone; dependendo da torta, contudo, ela não deve ser desenrolada: se ela está crespa e for enrolada no cone (que contém uma mistura de tortas), ela pode prejudicar todo o cone. Detectada a irregularidade, a torta é separada. O que distingue essa operação daquela que é efetuada ordinariamente pela

Classificação é que, nesta última seção, o cone já está enrolado: o que se faz é classificar o cone quanto à babosidade, manchas, no de nós, aspecto, formação do cone, etc.

Resumindo, há dois tipos ou modalidades de controle de qualidade: o primeiro, feito na própria planta, utilizando o conhecimento operário circulante na seção; o segundo, fora das plantas, nos Laboratórios, onde se concentra a população trabalhadora que, pelas características do local de trabalho (ar refrigerado, pouco contingente de pessoal, aspecto "limpo", etc) aproxima-se do que poder-se-ia chamar de "trabalho de escritório".

Quanto ao Controle de Processos, da forma como é entendida e praticada pela Empresa, é feito pelos técnicos e supervisores de turnos (que é também um técnico). Eles intervêm em treinamento -dai porque são técnicos químicos ou técnicos têxteis: requer um conhecimento suficiente para interferir no processo e fazer ou não alterações. Os encarregados e contramestres, por seu lado, não têm formação nem competência, segundo a diretoria técnica, para fazê-lo; eles fazem no máximo o acompanhamento; o nível de interferência sendo, portanto, pequeno.

IV.1.C - Recrutamento e Normalização da Força-de-Trabalho

A forma usual de recrutamento é a seguinte: o operário é contratado como ajudante na Parte Química e tem a possibilidade de ser promovido a operador. O período de teste é de 3 meses. Quando ele chega a operador, chegou no "cume" (não há faixas ou níveis de operador): dali só para contramestre. Entretanto, a passagem de ajudante para operador não é muito "afunilada": praticamente todos passam a operador. No momento da visita, havia carência de ajudantes. Na verdade, para ajudante sempre está havendo vaga. Nesse sentido, há reciclagem: quando é contratado um ajudante novo, um ajudante mais antigo é promovido a operador. Em algumas áreas, o cargo de ajudante funciona como uma espécie de período de "teste" ou de forma de canalizar e enquadrar a força de trabalho, até porque o serviço dele é muito reduzido na Parte Química.

Vê-se claramente, portanto, o recrutamento funcionando como normalização, na medida em que, não havendo -como foi admitido-

muitas tarefas requeridas para o cargo de ajudante, não há, por outro lado, contratação de operadores diretamente. Apenas nas Conicaleiras o operário é contratado como maquinista de conicaleira, ou seja, uma certa qualificação funciona como "meio de barganha" no mercado de trabalho e faz com que o seu detentor possa escapar ao enquadramento. *A função é aquela mesma - já entra e fica como maquinista (DT)*. Tal fato nos leva a pensar que o período em que o operário fica como ajudante acaba servindo de fato como uma espécie de treinamento *on the job*... (o que não quer dizer que não haja ajudantes nas Conicaleiras, apenas lá eles não passam para maquinistas). Por outro lado, o *savoir-faire* anterior do operário (no caso do maquinista de conicaleira) quebra o quadro "ascensional" montado pela Empresa: ele é um "elemento estranho", "de fora" ao esquema de "galgar degraus (= postos)"...

Quanto à organização hierárquica, detectou-se uma divisão que acompanha a distinção entre "Área Química" e "Área Têxtil": enquanto na parte química não há contramestre⁸⁵, no Acabamento existem 5 contramestres, nas seções de Secagem e Enrolamento - que é unificada em termos de chefia - há 3 supervisores de turno, 3 líderes e 17 contramestres; na Classificação, 1 supervisor (do sexo masculino), 1 encarregado (também do sexo masculino) e 2 contramestres, sendo um deles uma mulher.

Já na "Área" ou "Divisão" química, a supervisão fica responsável por todas as seções que a compõem: ela "roda" ou "faz" todas as seções, como se diz. É como se estas formassem um "todo", com exceção da Fiação: respondendo por elas temos 5 supervisores de turno, sendo 1 encarregado/ 1 supervisor para cada um dos horários de turno. Como o sistema de turnos é o 6x2 e existem 4 "letras" (classificação utilizada para os supervisores/ encarregados), a presença do "quinto" é explicada pela necessidade

85

Na fala de um operador da Área Química, contudo, ficamos sabendo da existência de contramestres: (...) *só no horário de dia que tem 2 contramestres, tem o chefe, encarregado e um químico. Agora, no horário da noite, é um químico e o encarregado só. É possível que o informante esteja se referindo como "contramestre" a funções que ocupam posições correspondentes àquelas de contramestre nas outras seções, isto é, funções de comando.*

de ter alguém "de reserva" para substituir em caso de férias de um dos outros quatro. Quando estão os cinco em atividade, para compatibilizar o sistema das "letras", uma delas acaba ficando com 2 trabalhadores. Na Fiação, como há muito mais trabalhadores por turno, temos, além dos 5 supervisores e 5 encarregados (1 p/ turno no sistema das 4 "letras"), 45 contramestres.

A nosso ver, o critério determinante para explicar a necessidade de um menor número de supervisores na parte química do que na têxtil, está menos no nº de trabalhadores para cada uma das "áreas" e mais -conforme já foi sugerido- no caráter integrado da primeira em relação à segunda.

Sobre o menor nº de contramestres na Área Química (comparativamente à Têxtil), o depoimento dos trabalhadores confirma a maior "responsabilização" devida à dominância do processo contínuo:

Cada operador são pessoas responsáveis, então resolve o problema do encarregado e do supervisor. Então... são bem responsáveis pela área em que eles trabalham. Por exemplo, eles trabalham lá na área que é operação. Então lá só tem o acompanhamento do encarregado (...); é um acompanhamento de longe do encarregado porque a operação é deles [operadores]. Não há necessidade de contramestre. (operador da Química, grifos meus [LGMS]).

Na Fiação é diferente, porque a operação é completamente diferente de lá. Então cada contramestre são 3 turnos de fábrica (...) (operador).

As próprias condições técnicas de organização da produção propiciam a configuração do trabalho na área:

Isso porque na área química não sai material acabado. Aquilo ali desce tudo em tubulação, não há necessidade de pegar o material... Então não sai material acabado, ele desce em tubulação, vai direto... o material fabricado é aquele ali, que já entra direto na tubulação. (operador).

Então cada operador tem o seu ritmo de trabalho até pelo relatório. Quer dizer que não precisa nem o encarregado nem o químico (...) A gente pega a responsabilidade do encarregado (...) porque se o encarregado não está no setor, a gente com problema no

serviço quer fazer, vai direto procurar ele. Porque acontece o seguinte: o encarregado sai, vamos supor, ele é encarregado e ele sai, eu ali sou responsável. Agora, se eu vejo que tenho um problema, eu vou procurar ele; agora, se estou resolvendo, tudo bem. Tem vezes que eu vejo ele na hora que eu entro, tem vezes que nem na seção ele vai, porque ele está vendo que ali estão operadores de confiança para ele. Mas quando ele vê que tem operador meio pilantra, então ele fica na cola, porque sabe que faz coisa errada. Mas quando ele vê que os operadores trabalham direito, é difícil ele ir lá (operador).

Aqui desvela-se certa autonomia relacionada aos postos da química, assim como o desenvolvimento (não necessário) de uma relação de confiança entre encarregados ↔ trabalhadores da seção. Por outro lado, a maior responsabilidade é inversamente proporcional ao nº menor de trabalhadores na seção:

(...) é pouca gente na área química. Então os operadores são responsáveis realmente (operador).

Mas há o lado perverso da "responsabilidade" na função, que é a possibilidade de identificação do erro, no caso de haver algum. A iminência do erro e a convivência permanente do risco nos processos contínuos se não relativiza a autonomia sugerida acima, ao menos testemunha o seu caráter contraditório:

Mas o serviço que nós temos lá é de muita responsabilidade. A gente trabalha com sulfeto de carbono, se o camarada esquecer que tem a válvula, encheu o pote, depois que encheu o pote, fecha e abre a outra pra passar pra máquina. Agora, se o cara não se preocupar, deixar as duas válvulas abertas, aí fica passando direto pra máquina. Agora, se tem outro operador mais experiente, percebe que a pressão fica fraca. Então ele vai ver que tem válvula aberta enchendo o pote (...) aí dá o problema, que nem teve 4 ou 5 dias, estava trabalhando dois operadores novos, encheu de sulfeto: isso foi no domingo, eles foram limpar na 2ª feira e calhou que foi obrigado os bombeiros vir de fora, porque os bombeiros da fábrica não conseguiram apagar não. Teve incêndio. (...) é muita responsabilidade (...).

Excluindo os Supervisores de Seção e os Chefes de Departamento, que podem ser considerados como fazendo parte de um

peçoal mais administrativo, a outra componente do chamado "peçoal técnico" tem uma relação constante e direta com o peçoal de produção no interior da planta.

Os Supervisores de Turno, por exemplo, são todos técnicos: ou têxteis ou químicos. Já os Encarregados, Líderes, Mestres, Contramestres, é um peçoal que ascendeu a essa posição *por experiência, destaque em termos de liderança, dedicação ou competência* (DT). Esse peçoal está permanentemente na planta, em contato direto com os operários. Melhor seria dizer: na planta mas não da mesma forma que o trabalhador das seções, dado que, diferentemente destes, eles podem circular -aliás devem fazê-lo- até os Laboratórios, por exemplo. Ali recebem o resultado das análises (no caso dos laboratórios químicos), e há o controle através dos instrumentos e os relatórios. Os instrumentos citados são aqueles que apresentam os seus resultados em forma de gráficos (de temperatura, pressão, etc) e os relatórios são aqueles em que os operários vão anotar os dados correspondentes (horários, eventuais problemas, etc).

IV.1.D - Turnos

Quanto aos turnos, funciona o regime de 3 turnos: um de manhã, outro de tarde, e um terceiro à noite⁸⁶ -que não é completo pois só algumas máquinas trabalham, e nos quais a força-de-trabalho é somente masculina. A seção de Classificação, por ex., só funciona em 1 turno.

O sistema é o 6x2, o que significa que a cada 6 dias corridos, folga-se 2. Se o trabalhador termina a jornada na sexta-feira às 12h, por ex., conta o domingo inteiro de folga e retorna na segunda às 12h. Tal sistema de turnos é muito comum na indústria têxtil: segundo um ativista sindical de uma cidade do interior paulista famosa pela concentração de empresas do setor, é rara a empresa que trabalhe em "horário comercial": *quase todas funcionam em regime de turnos, trabalhando direto, inclusive de madrugada*. Nesse sentido, é interessante observar a coincidência

86

Não tivemos acesso aos horários precisos de turno.

da organização da jornada em sub-setores tão distintos do ponto de vista dos processos produtivos: o de fibras químicas e o de fibras naturais.

IV.1.E - Política de Salários e Turn-Over

Não há uma Política de Salários que sancione diferenças no sentido de quem mais se destaca, seja em termos de liderança, seja de competência, etc. Não há o "aumento por mérito" nem formas de "análise ou gráfico de desempenho" -pelo menos sistematizadamente-: o que há é a avaliação feita pela chefia mas a qual *não influi no salário* (DT). Conforme declaração da própria gerência, a Empresa se ressentia de algo como uma "política de salários": *não há ainda, por parte dela, um plano que gratifique bem...*

As formas de avaliação do trabalho operário dão-se sob modalidades mais empíricas, não participando (*ainda...*) de uma norma sistematizada e rigorosamente esquadrinhada. O peso que tais formas exercem na estratégia da empresa pode ser medido pela interferência que elas acabam por exercer na administração dos salários (não há uma "política de salários" hoje, mas vai haver).

É interessante a comparação, nesse ponto, com a Empresa X, em que também as chefias influíam na decisão sobre o desempenho dos trabalhadores diretos, com a diferença que esta era uma tática deliberada em direção a uma política mais "participativa", ou seja, antes não era assim que acontecia (a norma era mais "autoritária", mais "objetiva", num sentido próximo do taylorismo). No caso da Empresa Y, é como se a avaliação pela chefia fizesse parte de uma outra temporalidade (espécie de "idade pré-fordista" onde a sanção dependesse mais de resultados empíricos do que de um plano rigoroso), que colocasse no horizonte inclusive a supressão dessa prática, em nome de uma mais "moderna"...

Quanto à rotatividade, ela foi descrita como não sendo grande: *a que existe é muito mais espontânea do que provocada* (DT). A razão exposta foi a seguinte: como a força de trabalho masculina é em grande parte de origem nordestina, torna-se muito

frequente o pedido de acordo em que (o trabalhador) recebe todos os direitos para que ele possa voltar -ou porque o pai chamou, a mãe morreu, a irmã ficou sozinha, enfim (idem)...

Esponânea, portanto, no sentido de que é solicitada pelo empregado. De qualquer forma, foi apresentada como sendo uma rotatividade "pequena", mais ou menos em torno de 2% (ao mês) (id.)...

Mesmo na época do Plano Cruzado, não houve grandes modificações; ela (a rotatividade) é relativamente constante pois a Empresa, em termos de salário, está da média pra cima, em comparação com o mercado (referindo-se ao mercado de força de trabalho da região); nesse nível, normalmente as pessoas não saem da Empresa por questões de salário, ou seja, não saem da Empresa porque em outro lugar vão "ganhar mais"... pelo menos para a região (id.).

Também em relação ao "pessoal técnico" (engenheiros e técnicos), a Empresa se situa... no mínimo, digamos, na média do mercado; ela se preocupa com esse aspecto: são feitas pesquisas de mercado, por ex. O turn-over nessa faixa aí então é quase zero...

Não há, conforme vimos, uma "política de salários" vinculada à produtividade nem o "aumento por mérito". No entanto, a clivagem no processo de trabalho, já mencionada, é sancionada por uma política diferenciada e estratificada de salários no interior da Química.

Com respeito à contratação dos trabalhadores pela empresa, observa-se o desenvolvimento de uma via em duas mãos: alguns tipos de postos têm uma dinâmica própria de contratação em função do saber requerido. É o caso do maquinista de conicaleira, que dispensa o provimento de ajudantes para aquela tarefa específica; entra direto e começa a fazer toda a operação (ou "toda a produção", no dizer de um operador).

Já a contratação dos ajudantes, por outro lado, não obedece a quaisquer requerimentos de qualificação para o posto; ao contrário, ela parte do suposto de que os ajudantes são "reserva" para todos os postos que a Empresa dispõe; o treinamento sendo efetuado no próprio local de trabalho, com vistas à tarefa vacante (cf. *supra*, seção IV.1.C):

O cara que é ajudante faz tudo, até lavar roupa (operador).

Chega lá como ajudante... vai encapar torto, ela desfia, pra deixar no jeito de colocar na máquina. Ai pega essa menina e põe junto com uma menina que já está trabalhando lá. Com dois dias ela pode ser maquinista, porque é só pôr e tirar, a máquina vai rodando, na hora que acabou de rodar (...). Não tem treinamento. O treinamento é esse, vai pra lá... é colocar e tirar (operador).

Ela vai, entra como ajudante. E como ajudante ela passa a acompanhar a maquinista. Rapidinho ela está fazendo o mesmo serviço. Não é qualificada, não tem nada qualificada (operador).

Os ajudantes (homens e mulheres) preenchem toda a gama das operações na produção. No discurso de um operador da Fiação, a única qualificação que tem na produção é operador (...) o cara que opera a máquina, que coloca (...) e tira o pote cheio, tira a torta (...) essa é a função de operador. Só essa. Carregar e descarregar a máquina, essa é a função do operador. E os ajudantes é que pegam a torta e carregam pra frente, com o carrinho... E o operador carrega e descarrega a máquina.

Uma tal visão das seções da Área Têxtil, homogeneizando-as, só pode ter sido possível em função das condições de trabalho serem, para todas elas, idênticas, isto é, relevarem os aspectos da produção-em-série, características do taylorismo. É assim que, a despeito das diferenças com respeito às operações envolvidas, todas as seções aparecem como intermutáveis entre si.

Além disso, mesmo como operadores da seção têxtil -e portanto demarcando-se dos ajudantes- não está garantida a estabilidade para essa camada de trabalhadores (no caso, trabalhadoras):

Você vai achar 30% das meninas com mais de 3 anos de casa, nem isso. Mas do ano passado pra cá foi trocado quase todas as maquinistas (...) são todas novas. Aquelas mais velhas... que a gente conhecia, batia papo e tal, foi trocado tudo. Se tiver 30% das meninas que tem mais de 3 anos de casa é muito. Acho que não tem isso (operador).

A Fiação é o coração da área têxtil (embora faça parte da "Divisão Química"), partilhando com ela das mesmas características de homogeneização: Pra se fazer um operador, na fiação, é muito fácil de fazer, (...) demora de 3 a 6 meses. Chegou lá na fiação,

foi pra fazer aquela operação lá, trabalhar de operador (operador).

"Com dois dias, ela (a ajudante) pode sair maquinista": as distâncias entre ajudantes e operadores vão se estreitando, da mesma forma que na Empresa X, à medida que nos distanciamos da Área Química. O reconhecimento da indistinção entre os dois estatutos é percebido pelos trabalhadores(as) porque ela é sancionada, pelo menos, por meio de dois mecanismos: 1) o bloqueio das possibilidades de ascensão e 2) a política de salários.

As únicas contratações para postos específicos -além do exemplo do maquinista de conicalreira- ocorre para as áreas fora do campo dos operadores.

IV.1.F - Mobilidade interna e Qualificações

A clivagem no interior do processo de trabalho entre duas áreas bem distintas (química e têxtil) fica evidenciada pelo "muro" que impede a passagem entre elas. A mobilidade inter-seções fica restrita a cada área (ou química ou têxtil).

Na Química, a alocação do trabalhadores em função dos postos é mais flexível, porém o que poderia evidenciar uma certa polivalência difusa na verdade refere-se mais à banalização das operações. Esta ambigüidade entre possibilidade de alargamento do campo de intervenção do trabalho (inclusive com maior presença do componente "intelectual") e persistência do seu elemento trivial e rígido mostra-se uma constante quando se tenta encetar uma análise dos conteúdos do trabalho concreto com vistas a uma aproximação mais detida da noção de "qualificação". Assim é que, por um lado, aparece como se os postos de trabalho da Química fossem mais "qualificados" -isto é, mais distantes de uma caracterização taylorista (monótono, parcelado e rigidamente delimitado):

Nesse setor se passa o seguinte (...): hoje eu entro, o encarregado me escala: você vai trabalhar no 4º andar, então eu trabalho 6 horas no 4º andar. Agora, quando é amanhã, eu não vou trabalhar no 4º, ele me escala para trabalhar no 2º. É um tipo de rodízio, não tem seção certa, tem que trabalhar do 4º ao 1º andar. (...) tem esse rodízio entre nós. Agora, tem aqueles que trabalham

só num lugar fixo (operador).

Outras vezes, é o sentido oposto que é apreendido nas margens do discurso dos trabalhadores:

Existe uma questão: a questão de trabalhar no 1º ou 4º, que é a seguinte: a questão é aproveitar o cara em todas as funções da área -menos na manutenção, porque na manutenção a área tem a sua manutenção própria. O cara que entra de ajudante na produção ele sabe operar da 1ª à última máquina, porque não tem diferença nas máquinas, é tudo a mesma coisa, são todas simples. A questão é que pega, mas é questão só de atenção, o camarada ser atencioso. (operador) (grifo nosso [LGMS]).

A ambigüidade pode ser identificada mais proximamente como gravitando em torno das noções de "simples" e "complexo" relativas às tarefas em tela:

(...) para o cara aprender a fazer todo o trabalho da área vai demorar de 6 meses a 1 ano. Então se pega um cara novo, manda um velho embora e pega um novo, o cara vai demorar, passar um bom período para fazer o mesmo trabalho que o outro fazia (...) (operador).

Um caminho para se tentar sair do beco-sem-saída representado pelas diferentes formas possíveis de se abordar a questão (é mais polivalente ou mais trivial trabalhar na parte química?) pode estar em buscar determinações que não se esgotem no próprio "fato" da qualificação. Uma alternativa que surge oculta, invisível, vem à tona quando ficamos atentos às condições de trabalho na planta:

Pode ser por questão de saúde [quanto a ficar muito tempo em um só andar da seção química] porque para ficar subindo e descendo escada o tempo todo não é fácil; são 4 andares. Ao passo que as pessoas que conhecem... é coisa do século passado, é tudo tribulação velha, é coisa de louco (operador de Fiação).

São limites internos portanto, relativos à própria estratégia dos trabalhadores, que informam sobre a realidade do rodízio interno na seção química, assim como sobre os problemas de "qualificação".

Quanto à rotatividade interna -algo como uma espécie de "turn-over interno" enquanto uma política deliberada de estímulo e "compometimento"- não há nada parecido no interior e atravessando

as seções, embora na área química persista a questão do rodízio devido à homogeneização das tarefas (banalização do trabalho? polivalência?) e às características do processo (vigilância e controle dos fluxos).

Já a rotatividade externa -o turn-over propriamente dito- também encontra uma explicação alternativa àquela oferecida pela gerência:

(...) o cara que quer ir embora, geralmente são pessoas que já tinham trabalhado em outras fábricas. Sabe o ritmo de trabalho (...) as condições do trabalho, condições físicas, condições de saúde. Por mais ruim que seja, aqui é pior. Então o cara pede para ser mandado embora porque não aguenta o ritmo de produção. O ritmo é o veneno que tem (operador da Fiação, mesmo que acima).

Aqui são as condições de trabalho que, também elas, jogam luz sobre um outro aspecto que havia ficado obscuro quando de nossa visita: no caso, a saída voluntária dos trabalhadores (ver pp. 130-1 *supra*). Mas já então passamos para um outro item de nossa análise.

O argumento gerencial de "querer voltar para o Nordeste" termina por estimular uma realidade que podia passar despercebida e que tem uma qualidade peculiar porque ajuda a entender aspectos do recrutamento dos trabalhadores para a fábrica. Trata-se da constituição de uma certa "bacia" de mão-de-obra ou nicho reprodutor, calcado nas próprias famílias dos operários da empresa, do qual o bercário mantido por ela vem a ser o exemplo revelador de uma orientação deliberada nesse sentido. Por outro lado -e complementarmente- este mesmo "nicho" induz a uma certa fixação na região:

(...) se você pegar pessoas que têm mais de 5 anos de casa, mais de 2 anos de casa, você vai achar no mínimo 30% do pessoal. E se você for pegar desses 30% do pessoal que tem mais de 2 anos de casa, ou o pai trabalhou, ou a mãe trabalhou na fábrica, e daí pra frente. É rotatividade de pai pra filho nessa questão⁸⁷. A grande maioria mora aqui nessa região. É onde o pessoal que dura mais,

87

Quer referir-se a "rotatividade" no sentido de "continuidade".

que fica mais tempo, é gente que mora aqui perto, mora perto da fábrica, vai trabalhar a pé, bicicleta. Então o pessoal fica por isso, porque é mais difícil trabalhar na cidade. Agora, a questão de dizer que veio do Nordeste, a grande maioria ou foi o pai, ou veio pequena (...). A manutenção, por ex., onde estou... é de geração pra geração, é de pai pra filho. O cara nasceu no Bercário (Operador da Fiação -mesmo que acima).

A origem nordestina dos trabalhadores é real mas a "volta" não deve eludir a existência desse "segundo mundo" regional, transplantado -ou não (não foi o objeto sistemático do nosso estudo)- para esse distrito da Zona Leste de São Paulo: o fato é que o elo existe (Nordeste ↔ S. Paulo). Volta para casa. Mas... qual casa?

Chega aqui, entra aqui, cria família, fica toda. Meu pai veio pra cá e tal... (Operador).

O cara nasceu no Bercário, nasceu no hospital ali... ficou no Bercário enquanto a mãe trabalhava e isso (...) está até hoje (Operador).

Eu nasci no Bercário. Meu pai trabalhou 30 anos na Empresa Y (...). E meus filhos nasceram tudo lá. Nasceram no mesmo lugar que eu nasci. Entendeu? Eu nasci no Bercário (Operador).

Se não existe nada parecido com um "turn-over interno", é possível identificar nos cargos de supervisão e controle do processo de trabalho (encaregados, contramestres) aqueles em que esse mecanismo ainda opera; isto é, a política de aproveitamento de pessoal de dentro. Uma hipótese possível é o conhecimento que eles detêm do processo e dos próprios trabalhadores. Perguntado sobre se há contratação de pessoal para esses cargos de chefia especificamente, a resposta foi peremptória: não, é gente que subiu (Operador). Para os postos de produção... é difícil sair de lá. Foi porque eles mandam embora. Também muitos deles ficaram revoltados, pediram para ser mandados embora, saíram. Então eles aproveitam.

Fora portanto a alternativa de aproveitar os ajudantes de cada seção para preencher a vaga dos trabalhadores que, por qualquer motivo, saem da seção, não se vislumbra um programa estruturado de treinamento e mobilidade no interior da empresa.

No entanto, pode ser notada uma diferença entre as áreas química e têxtil quanto à questão da rotatividade. Vimos que o "ritmo" é apontado pelos próprios trabalhadores como causa da alta rotatividade na área têxtil; ele reaparece na explicitação dessa problemática:

A rotatividade é grande nesse campo. Embora o salário de ajudante não seja um salário tão baixo, é um salário na média da Gde. São Paulo (...) muito embora, mesmo assim a rotatividade desse pessoal é muito grande (...) tanto ajudante quanto da manutenção, toda a área (operador).

Conquanto o período de teste seja de 3 meses...

Mesmo assim o cara quer sair; não é que eles mandam embora, o cara pede para sair. Ou o cara pede pra sair ou começa a dar cano, começa a provocar a demissão dele, porque o cara não aguenta o ritmo de produção que está aí (...) (operador).

Mas...

Aquilo que ele está falando aí (...) na área química o pessoal (...) é pouca gente, então a rotatividade é muito pouca. Agora, na Fiação... (operador).

IV.1.6 - Formas de salário-indireto

As formas de "salário-indireto" na Empresa Y (pelo menos na fábrica de Rayon) cobrem o transporte em ônibus mas apenas para o pessoal da noite, que sai às 22:30, e os "marajás", que os operários identificam como sendo os engenheiros e o pessoal técnico: *Esses pegam condução. Agora, peão... (operador da Fiação).*

Quanto aos serviços médicos... *é descontado 0,5% do salário para manter a assistência médica que a gente tem dentro da fábrica e fora (operador).*

A despeito de boa parte dos trabalhadores morar nas proximidades -o que poderia explicar a ausência dos ônibus para estes últimos, diferentemente da Empresa X, por ex., que está localizada na margem de uma auto-estrada e relativamente distante do centro urbano, considerando-se o trajeto a pé ou de bicicleta- a disciplina fabril é bastante rígida no cumprimento dos horários:

Você chegou atrasado, não entra. Se chegou duas vezes no mês atrasado, quando chega na 3ª vez, já não entra mais.

IV.2 - O PROCESSO DE TRABALHO

A Empresa Y produz, em uma de suas fábricas, o fio de rayon.

O rayon caracteriza-se por ser uma fibra mais própria para o clima tropical, pois é boa para a respiração da pele e a partir dela são feitas, por ex., o cetim e o langerie, os quais também podem ser obtidos através do naylon. O rayon *tem o inconveniente de ser uma fibra de processamento muito trabalhoso e também muito cara* (DT), pois é um fio de densidade maior do que os fios sintéticos. Por outro lado, *tem um bom brilho e um bom poder de tingimento*, embora possua também *baixa resistência -principalmente quando molhado* (idem).

O rayon pode ser obtido do linter ou da madeira, do qual é extraída a celulose. Caracteriza-se, portanto, por ser um produto de base 100% celulósica. No entanto, a celulose da madeira e a celulose do linter são diferentes entre si porquanto obtidas a partir de processos diferentes, com características diferentes. Na Europa, por ex., produz-se rayon a partir da celulose da madeira. No caso da empresa em tela, ele é produzido tendo como fonte o linter. O linter é o que resta do algodão no caroço, e não o algodão propriamente: um resto de fibra de tamanho muito curto que fica preso no caroço do algodão quando ele é desencaroçado.

A partir das obtenções das folhas de celulose, duas alternativas se abrem: ela pode ser vendida para outros fins e portanto encerra sua participação no processo, ou ser o primeiro passo na produção do fio rayon. Neste segundo caso, a fábrica "compra" essas folhas (de outras fábricas ou plantas do mesmo grupo, as quais fazem parte do mesmo complexo e se situam no mesmo espaço industrial) para a produção do fio e então tem início todo o desenrolar do processo, que é basicamente químico e cujas semelhanças com a têxtil são bem remotas, podendo-se vislumbrar alguma correspondência apenas nas conicaleiras.

IV.2.A - Características gerais

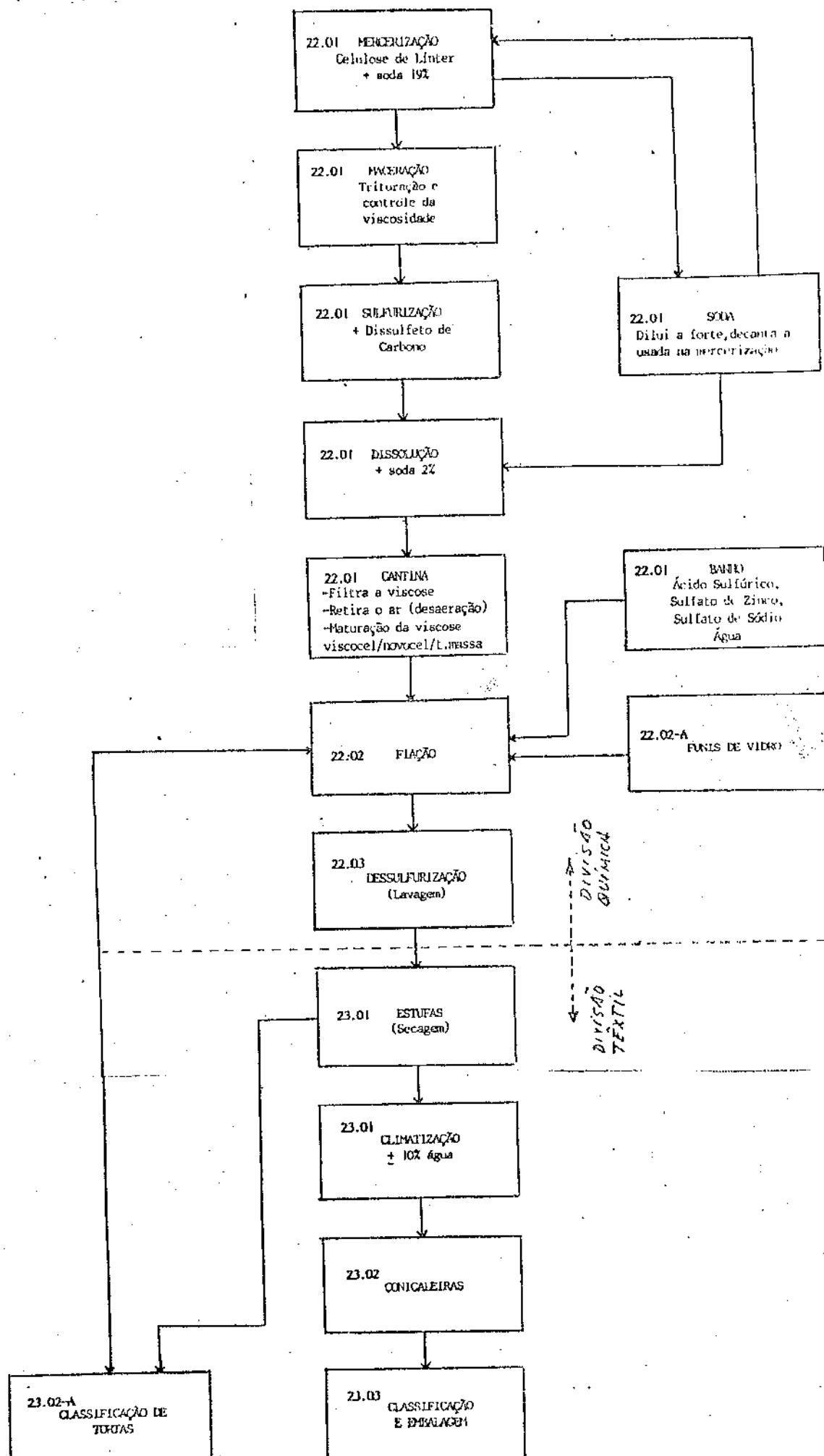
As seções estão divididas em duas grandes partes. A primeira é a parte química, em que a matéria-prima (linter) é transformada em viscosa; a segunda é a parte propriamente têxtil. Na primeira estão agrupadas as seguintes seções: mercerização, maceração, sulfurização (xantogenação), dissolução, cantina (filtração, maturação e desatracção), fiação e dessulfurização. Na parte têxtil estão as seções de malharia e tecelagem, estufas, climatização, conicaleiras, classificação e embalagem (ver Fig. 4).

A parte química sofre ainda divisões internas segundo as características próximas de algumas seções, perfazendo três sub-partes ou áreas (para cada uma dessas áreas há uma classe de operações mais ou menos da mesma "família"): Preparação da viscosa e Banho (PVB), Fiação e Dessulfurização.

IV.2.A - As Seções

A primeira seção é a MERCERIZAÇÃO. As folhas são dispostas verticalmente em maços nas máquinas mercerizadoras (há dez), banhados em soda, ficando em reação por volta de 1 hora e um quarto até que, ao final desse período, o operador abre a válvula (tampão) e deixa escorrer a soda acionando a seguir a prensa que vai "espremer" as folhas. A mercerização constitui o primeiro movimento de um processo descontínuo mas extremamente conectado e interdependente em termos das operações e movimentos. O operador desta seção realiza as tarefas de carregar a prensa, abrir a válvula e, a partir do folheto de "Programação de Cargas" -elaborado pela chefia da área-, aciona a mercerizadora, que é movida hidraulicamente. As funções já estão todas especificadas e o folheto da "Programação" dá a hora em que deverá ser feita a mercerização. Eles se tornam, por isso, bastante simplificados: *não há margem de erro (DT)*

Fig. 4 - FLUXOGRAMA DE PRODUÇÃO DAS ÁREAS QUÍMICA E TEXTIL DO RAYON



Observe-se que a dimensão temporal das operações é dada pelo processo e não pelo trabalho humano, confirmando a nossa suposição acerca do "controle técnico" (ver Seção II.3, *supra*).

Após o carregamento da prensa com as folhas de celulose para o "banho" em soda, como não há o que fazer até a próxima operação, os trabalhadores utilizam esse tempo para preparar a carga (as folhas), o "banho", limpeza da área ou simplesmente conversar. A especialidade do fio produzido pela Empresa está justamente na solubilização do álcali-celulose. *O segredo está justamente em dissolver a celulose*, conforme nos foi dito pelo chefe da Divisão da parte química. Basicamente, a operação requerida nessa seção resume-se a tomar conta da máquina mercerizadora ou prensa.

Na fase inicial da produção do fio, as seções são muito dependentes uma da outra. Podemos dizer que até a FIAÇÃO todas as seções anteriores formam um "todo" indissolúvel, apesar do carregamento do material não ser por meio de tubulações nem as misturas serem efetuadas em forma de "bateladas" ou por meio de reatores -o que caracterizaria um processo contínuo. Elas estão dispostas espacialmente uma em cima da outra, da mais alta (a MERCERIZAÇÃO fica no quarto andar) para a mais baixa (térreo: DISSOLUÇÃO) com vistas a aproveitar a força da gravidade.

Quando o álcali-celulose termina a reação com a soda e é prensado, o resultado do material -ainda sob a forma de folha- desemboca por uma abertura localizada em baixo das máquinas (prensadoras ou mercerizadoras) em um carrinho movido sobre trilhos (são ao todo seis carrinhos) que recebem a folha prensada e descarregam nas máquinas moedoras (vinte). Estas levam um pouco mais do dobro do tempo da reação -três horas- para realizar o trabalho de "moer" ou triturar a folha (cada máquina maceradora tem quatro hélices). A programação também já vem pronta em forma de um quadro de "Programação" e consiste basicamente no controle de horários.

O controle de horários é fundamental pois as operações se desenvolvem em seqüência e uma só pode começar quando termina a anterior. A tarefa do operador nessa seção traduz-se na condução manual do carrinho pelos trilhos (que ficam acima do piso do andar) e o descarregamento da carga contida no carrinho nos

maceradores. A abertura do fundo do carrinho, que é de dimensão suficientemente grande para conter o produto das folhas de álcali-celulose prensadas, é feito por sistema de ar comprimido. As maceradoras móem as folhas e as transformam em pó. Uma espécie de "camisa" localizada no lado de fora da máquina faz circular água-quente (aprox. 50°C), que é para despolimerizar o álcali. Permanecendo mais ou menos trinta minutos nessa temperatura, ele é então resfriado para que possa ser descarregado. A operação de descarregamento leva de cinco a dez minutos e consiste em virar a máquina maceradora para que o produto (a folha "moída") caia no funil de descarga, o qual fica inicialmente coberto por um pano para evitar que caiam resíduos antes do descarregamento propriamente dito, que vai direto para o andar de baixo (2º andar).

Também aqui o operador tem que ficar esperando todo o trabalho da máquina e -da mesma forma que na seção anterior- quando não está diretamente carregando/descarregando a "massa" (denominação dada para a folha de álcali-celulose que está sendo processada), executa tarefas de arrumação do local e limpeza dos galões de maceração.

Todo o ritmo é dado pelo tempo das máquinas, isto é: para se saber quantas descargas se faz por dia, é necessário remeter-se à seção anterior para saber quanto da folha de celulose foi prensada; pois esta segue uma certa proporcionalidade. É a chefia de produção da área que especifica o nº. de cargas e por sua vez distribui, através da "Programação de Cargas", quantos carrinhos e em quanto tempo ela deve ser realizada, sendo a partir daí distribuída entre os operários da seção, no caso MACERAÇÃO. Este mecanismo introduz um certo limite à intensificação do trabalho em apenas uma seção, dado que não faz sentido aumentar o ritmo em uma delas sem o fazê-lo nas demais.

Este fato confirma as observações sobre as industriais process de que a interdependência do conjunto das seções implica uma produtividade que é resultado do funcionamento global das instalações mais do que do ritmo isolado de uma só seção que "dá o tom" de todo o processo.

De fato, toda a chamada "Divisão Química" (ver Fig. 4) até a

Fiação (embora esta também esteja classificada na Divisão Química) é estritamente concatenada, de maneira que os cerca de 150 trabalhadores que a compõem têm todas as condições "técnicas" de estabelecerem uma comunicação entre si, seguindo o fluxo da matéria e das máquinas na planta. Ademais, há uma certa circulação de trabalhadores inter-seções que é estimulada pela gerência com o fim de que os operários observem e aprendam a tarefa que é executada fora de seus locais de trabalho. A contraparte disso, do lado do trabalho, consiste no requisito de conhecer o conjunto das instalações para assegurar a produtividade.

A seção seguinte é a SULFURIZAÇÃO, composta de vinte sulfurizadores do álcali-celulose que reagem com o Dissulfeto de Carbono. Trata-se de uma reação química que produz Xantato de Celulose ou Xantofenato, produto este que é solúvel em soda cáustica diluída -uma propriedade que a celulose não possuía. O galão recebe, pelo funil de descarga da seção anterior, a folha moída, adiciona o Dissulfeto de Carbono e fica girando até cair no receptáculo o produto sulfurizado, de cor alaranjada. A operação leva 1:35 horas e os trabalhadores desta seção têm as mesmas atribuições do que os das seções anteriores: descarregar, limpar os galões, etc. A medição da temperatura da "massa" sulfurizada é feita com termômetros de mercúrio: para isso, o trabalhador destaca uma pequena quantidade de "massa" produzida, coloca numa caneca junto com um termômetro e faz a leitura após alguns minutos⁸⁸.

Além da temperatura, que é manual, há medidor de vácuo, cuja leitura também faz parte das atribuições do trabalhador da área. É interessante notar como o discurso da chefia da Divisão Química decompõe a problemática da natureza ou conteúdo da tarefa (que não deixa de ser uma das formas de se abordar a questão da qualificação -aqui pelo lado da gerência), ao interpretar o trabalho de acompanhamento do medidor, que é uma espécie de relógio que desenha um gráfico simples das condições de vácuo da sulfurização: o acompanhamento é "qualitativo" se o trabalhador

88

Um cartaz afixado na seção chamava a atenção para o excesso de termômetros quebrados ultimamente.

não precisa escrever, apenas saber o que significa se, no gráfico, a curva subiu ou desceu - e avisar os superiores se for o caso.

Já o acompanhamento é "quantitativo" se... ele tem de escrever alguma coisa.

Ou seja: a capacidade de descrição, de articulação lógica do pensamento enfim, que toda tarefa de escrever, por mínima que seja, impõe, foi denominada de "quantitativa"; ao passo que a simples identificação do signo "subiu"/"desceu" no gráfico -que identifica situações de normalidade/anormalidade das condições de vácuo- foi denominada como de caráter "qualitativo". Sem ir mais além, notamos apenas que no caso do acompanhamento do medidor de vácuo, mais do que no da leitura da "Programação de Cargas" -onde o trabalho de carregamento/descarregamento, embora prescrito minuciosamente pelas chefias de produção, pode ser confrontado com o que acontece "realmente", pois o trabalhador não perde o contato material com o produto- e menos do que no caso dos painéis automatizados (micro)eletronicamente, o controle/supervisão por parte do trabalhador inaugura uma relação de imediatez com a informação: não é preciso entender (e portanto descrever) o que se passa "dentro" do tanque ou "galão", apenas saber identificar que para determinado sinal ("subiu") existe determinada implicação ("pode ser ruim para o desenrolar do processo", p.ex.).

Passada a Sulfurização, a massa é diluída na seção de DISSOLUÇÃO com soda cáustica. São vinte máquinas dissolvedoras que funcionam como a base de um liquidificador por causa das disposições das hélices. A massa que tinha a cor alaranjada vira líquida pelo efeito da dissolução: temos então a viscosa, que sai sob a forma de "mel". Embora mudando de estado, quimicamente ainda é o Xantanato de Celulose. A descrição das tarefas efetuadas pelos operadores novamente não se distingue muito daquelas das outras seções: encher o equipamento com soda; esperar o pessoal de cima descarregar; abrir a válvula; fechar o equipamento e aguardar a próxima carga. Também aqui, na operação de abrir/fechar válvulas, os trabalhadores se guiam pelos folhetos preparados pelas chefias.

Na Dissolução, não se vê o material: a massa cai, mistura e vai pela tubulação até os tanques de recebimento e de lá para a CANTINA, onde é submetida a uma bateria de filtros. Na Cantina, a

temperatura é controlada pois a viscosa deve ser mantida sob certa temperatura ambiente "como se fosse vinho". Nessa seção a viscosa sofre um processo complexo em que ela é submetida a uma primeira filtração, depois à desaeração, e finalmente à maturação.

Após a filtração, ela é jogada para tanques externos a fim de que seja retirado todo o ar (desaeração por meio de um sistema de vácuo). Esta operação é necessária porque *qualquer bolinha de ar arreventa o filamento, assim como qualquer cristalização ou sujeira* (DT). Volta em seguida para tanques internos à seção. Todo o movimento da viscosa, dos tanques de recebimento para a tubulação e desta para os tanques de maturação, é exercida pela pressão da própria viscosa que "puxa" do tanque para os tubos e depois "joga" novamente em outros tanques. Na maturação, a viscosa permanece vinte horas parada, que é para terminar de "quebrar" o polímero.

Na Cantina, as operações de fechar/abrir válvula vão acompanhadas da troca dos filtros (tirar os panos sujos e mandá-los lavar), embora essa maior incidência de uma tarefa com caráter mais "manual" não signifique maior "qualificação"...

A Empresa atualmente não possui a seção de Tingimento, optando por vender a grande maioria de fio produzido em forma branco brilhante. Das 33 ton/dia de rayon, a distribuição é a seguinte: 30 ton para o branco-brilhante; 1 ton para o branco opaco e 2 ton para o tinto. Ao vender o fio em sua grande maioria sem realizar o "tingimento na massa" (o tingimento na massa é quando ele recebe o pigmento antes de sair para a fiação, tendo de passar por um tanque com misturador próprio -cada pigmento diferente do branco brilhante necessita de um tanque com misturador próprio; este processo é "menos flexível" mas, em compensação, ganha em "solidez", isto é, a qualidade do tingimento é mais consistente), a Empresa adotou a estratégia de vender o fio aos clientes na sua forma "pronta" ou "bruta", deixando a cada um a opção de tingir da cor que quiser, *diretamente* (DT). Ademais, a demanda (cerca de metade da produção é exportada para fora do País) mais comum é pelo fio branco.

O último passo antes de o fio "aparecer" enquanto filamento e ir para a FIAÇÃO -que faz parte da Divisão Química- é o BANHO. A

Fiação, como na Empresa X, possui uma fileira de máquinas que constitui o que se chama "máquina". Na seção, há 123 máquinas distribuídas em vários galpões. Cada máquina tem 50 posições de cada lado, formando ao todo 100 posições, produzindo portanto 100 "novelos" ou "tortas" de fios por máquina. Na verdade, Banho e Fiação são seções que não podem a rigor serem separadas.

No Banho, a operação é das mais delicadas dentre todas as seções pois requer uma grande perícia manual, principalmente velocidade com as mãos (dado que o ritmo é intenso) e capacidade de manter um encadeamento de tarefas numa sequência rígida: abrir o compartimento de cada "posição", substituir a torta cheia pela vazia, conduzir uma pequena torneira por onde sai a viscose até onde está a solução de ácido sulfúrico, sulfato de zinco e sulfato de sódio: é exatamente no contato da viscose com o banho de solução ácida-salina (ou seja: da regeneração da celulose) que "surge" o fio; como numa banheira, a solução é "sugada" por um ralo, sendo que fio é "puxado" pelo operador com uma mão e com a outra conduz uma concha de madeira com água em seu interior, que é jogada, simultaneamente com o fio, dentro de um pequeno tubo aparentando-se a um tubo de ensaio (funil de vidro). O produto formado sai numa forma pastosa, pronto para entrar na fieira (uma espécie de "dedal" com abertura milimétrica por onde vai sair o filamento já com a cor branco-brilhante, modelo que responde -como vimos- por 90% da produção da Empresa).

Os "títulos" ("título" é a "grossura" ou "espessura" do fio) produzidos são oito (8). Do peso de 100 mil metros de fio são tirados os diferentes "títulos", por ex.: 100 mil m pesando 133g, logo: 30 filamentos; 100 mil m pesando 167g, logo: 40 filamentos. O conjunto dos filamentos é que forma o fio. Capas de cores diferentes identificam títulos diferentes. Outra particularidade: quanto mais grosso o fio, mais rápido ele enche o pote; sendo o pote de tamanho padrão para todos os títulos, o tempo de carregamento do pote é menor para os fios mais grossos. As equipes levam portanto tempos diferenciados para descarregar, segundo os diferentes títulos. A máquina 167, por ex., termina de encher os potes antes da 133; em média gasta-se de 7 a 10 min em cada máquina. Cada equipe descarrega, também em média, 30 máquinas. São

4 equipes por turno, funcionando em 3 turnos 24 horas por dia.

Os contramestres são os chefes de cada equipe. Eles têm o horário e a relação das máquinas que as equipes têm que descarregar.

A seção de FIAÇÃO nada tem a ver com a Têxtil. Ela faz a regeneração da celulose na forma de fio de rayon utilizando banho de ácido sulfúrico. A Empresa tinha a parte têxtil da fiação completa mas acabou por vendê-la: comprava-se a fibra cortada de poliéster ou de rayon (basicamente de duas grandes empresas do ramo); depois havia todo o processo de batedores, cardas, passadeiras, maçarocadeiras, filatórios, conicaleiras... A conicaleira que a Empresa possui hoje, por ex., é diferente da que possuía antes. Trata-se da única máquina que se aproxima ou que identifica o processo como têxtil. *Na Fiação normal, pega-se os filatórios e vai-se enrolar os cones; a conicaleira daqui pega o fio na forma de torta e enrola na forma de cone. Mas são máquinas completamente diferentes (DT).*

Com relação aos trabalhadores da seção antiga da Têxtil que fechou, foi feito um acordo (que contou com a participação do Sindicato) e praticamente todos os trabalhadores saíram. Apenas umas poucas pessoas vieram para as conicaleiras atuais (de 30 a 50 pessoas, segundo estimativa da chefia). Entretanto, eles não foram aproveitados para trabalhar, na nova seção, com a nova máquina conicaleira.

Em suma, é nessa seção e na Classificação que estão os trabalhadores que trabalham com fios: *o resto é tudo área química (DT).*

Na seção de FIAÇÃO o acidente mais comum é o corte dos dedos. Nessa seção, cada operário toma conta de aproximadamente sete (7) "posições" em cada "máquina". Aqui são necessários uma boa "prática", "uma certa arte" e conhecimento de certos "macetes". Isso faz com que a Fiação seja considerada pela gerência como o "coração da fábrica". De fato, a sequência das operações é bastante complexa: 1) com o disco girando, o operador tira o pote (o pote gira a 7500 rotações p/ min; 2) tira a torta de dentro do pote; 3) abre a tampa; 4) põe lá dentro; 5) joga água no funil de vidro: a água é que empurrará o fio para baixo. Além disso, é ele

-trabalhador- que corta o fio, que carrega/ descarrega o pote e o godê. No momento da operação, o chefe diminui a velocidade e a máquina fica mais lenta...

A próxima seção é a LAVAGEM: consiste em tirar a solução ácida-salina do fio para que ele fique completamente branco pois este vem um pouco amarelado. As tortas são colocadas em carros e entram em fila numa espécie de "lavagem automática". A Lavagem não é um processo linear pois dentro do corredor (uma espécie de "túnel") há 15 estações, cada uma com uma finalidade diferente. A única operação manual é carregar/descarregar as tortas nos carros e conduzi-los até a porta do "túnel". Apesar das poucas intervenções de "trabalho manual" presentes na seção (a qual consiste basicamente no transporte do produto), foi-nos dito que o ideal seria automatizar tudo (DT).

A partir daqui o fio está pronto para o uso.

O controle e aferição de toda a parte química é feito através de um controle chamado mecânico, ou seja, não é o que existe de mais moderno (DT)... O controle mecânico foi descrito da seguinte forma: *você tem gráficos que registram todo o processo -na verdade, é um controle instrumental- e vão indicando a situação do produto na fase determinada em que ele se encontra. Os controles de processo da Empresa são os de tempo, temperatura e pressão. Esse controle é feito através da instrumentação: você tem os gráficos e a leitura desses gráficos (DT).*

As condições de trabalho na Área Química tiveram o seguinte relato nas palavras de um operador da Fiação:

Não é todo mundo que consegue trabalhar num lugar assim. No tempo frio, como está agora, tudo bem; quando o tempo esquenta (...), a produção aumentou agora, a gente trabalha 6 horas, tem 15 minutos de descanso e o resto fica trabalhando. Ah não dá. A gente opera 15, 16, 20 máquinas, correndo de uma máquina para outra; tem muito suor aí que sua a camisa, fica pingando. Além da seção esquentar bastante, aquele banho é de 50°C (...) avental de plástico, molha a camisa. Mesmo no frio (...) molha a camisa.

Da seção de ESTUFAS em diante começa a Divisão Têxtil propriamente (ver Fig. 4). A Estufa consiste na secagem dos fios, que vêm molhados: ao cabo do processo eles saem exatamente com 8%

de água. Duração média da operação: de 4 a 7 dias.

Em seguida, na CLIMATAÇÃO -que mede a temperatura ambiente- o fio fica com 11% de água.

Na CONICALEIRA o fio ganha oleosidade ao passar por um banho de óleo. É aí que ele sai da forma de "torta" e é enrolado na forma de "cone". Chega-se a vender o fio na forma de "torta" mas a proporção é pequena em relação aos que são vendidos em forma de cones (na verdade a grande maioria). E se antes o que identificava o título do fio era a cor da capa que o operador punha na torta na Fiação, agora são as cores dos tubetes (o azul-claro nomeia o 167, e assim por diante). Cada cone contém duas tortas e meia pois, ainda que a torta seja maior do que o cone, neste último o fio se encontra esticado e ocupa um espaço menor quando enrolado.

As operadoras da Conicaleira (a seção é feminina), além de carregar/descarregar o cone, dão o laço quando arrebenta o fio ("fazer a emenda") e quando acaba o cone, pois o laço marca que o cone está pronto. O laço é feito com a mão *rapidinho* (DT). É obrigatório que ele fique visível pois pelo número de laços pode-se desclassificar o fio, mudar a qualidade, etc.

Na Conicaleira, diferentemente das seções da parte química, não há intervalo entre uma e outra operação em função da espera do ciclo completo da máquina (por ex. a prensa da folha de celulose). Enquanto que nas segundas não há -do ponto de vista estrito da tarefa- o que fazer quando as máquinas estão realizando a operação, nas primeiras, ao contrário, *não há descanso* (DT). É o ritmo da máquina que, no primeiro caso (as conicaleiras), não deixam margem a conversas, pausas ou simplesmente descanso -já que a cadência é contínua-, enquanto no segundo (as seções da química) permitem períodos relativamente longos de inatividade, forçosamente pela espera de que a reação se consuma.

Em termos das figuras hierárquicas da seção, tem-se o maquinista de conicaleira, que fica responsável por uma certa "porção da produção" (*como se fosse um contramestre* [DT]), além de *ver se deu defeito, se a produtividade está dentro dos padrões*, etc (DT).

A CLASSIFICAÇÃO é também uma seção exclusivamente feminina: os homens só fazem o transporte dos carrinhos. Consiste na

inspeção visual de toda a produção. Esse ponto é bem frisado pela gerência: 100% da produção passa pela Classificação, diferentemente dos LABORATÓRIOS, onde a amostragem é aleatória. Funciona só em 1 turno.

Isto significa, ademais, que o controle do produto é feito explicitamente pelos operários, conforme já observado (Seção IV.1.B).

Finalmente, na EMBALAGEM os cones são colocados em caixotes de papelão montados na própria seção e então são postos, depois de cheios, em uma esteira que os conduz até a PESAGEM. Classificados, embalados e pesados, os fios são armazenados em fileiras (uma "rua"), numa espécie de "armário" (porque cada "rua" tem várias "prateleiras"); lá, os caixotes aguardam o seu destino.

Um computador centraliza as informações sobre cada "rua" (que tipo de fio, qual o peso, cor, etc está em determinada "rua") e constitui o "endereço" (tal tipo de fio, tal peso, tal cor, etc.). Desta forma, recebidos os pedidos da EXPEDIÇÃO, ele "monta" o pedido (o computador) pois é capaz de identificar, de cada tipo de fio, em que "rua" e em que "endereço" ele se encontra.

Nos LABORATÓRIOS, onde realiza-se a análise química dos fios por amostragem (por oposição da análise da totalidade da produção, feita pela Classificação), a escolaridade requerida é o 2º grau ou um nível técnico equivalente.

CAPITULO 5 - EMPRESA Z: O CONTRAPONTO "ARCAICO"

Em 1951, um Relatório da CEPAL sobre a situação da indústria têxtil na América Latina apontava para o atraso na utilização de métodos modernos de administração de pessoal, ao lado do baixo índice de progresso técnico dos equipamentos, como a causa da pequena produtividade constatada no setor⁸⁹. Tecnologia e organização do trabalho eram vistas, portanto, como concorrendo ambas para a explicação do "atraso" de determinado ramo da economia. Métodos "racionais" de gestão da força-de-trabalho podem ter uma função propedêutica no sentido de organizar a fábrica com vistas à produção de uma maior quantidade de mercadorias: assim o relatório deixava entrever.

V.1 - CARACTERÍSTICAS GERAIS

A fábrica de tecidos que vamos analisar agora iniciou suas atividades em 1889. Possui hoje todo o processo de uma indústria têxtil especializada na fabricação de tecidos de algodão, embora esteja habilitada a produzir também tecidos de poliéster. Ela cobre uma extensão de alguns quarteirões, num subúrbio de Rio de Janeiro.

Segundo a terminologia gerencial, a Empresa envolve todo o "centro de custo" da produção de tecido, o que significa: todos os setores que concorrem para as mesmas operações de produção: departamentos de Fiação, Tecelagem e Acabamento. A capacidade de produção mensal é avaliada em 2.1 milhões de metros de fio⁹⁰.

O nº de empregados da Empresa foi apresentado como sendo de 2.300, sendo que 80% na produção e manutenção. Os turnos em que se divide o trabalho na Fiação e Tecelagem são três (3): de 6 às 14h (1ª.); de 14 às 22h (2ª.); e de 22 às 6h (3ª.), de segunda a sábado - o que configurava, no momento da entrevista, uma jornada

⁸⁹ STEIN (79), p.184

⁹⁰ Informação de um periódico de grande circulação da cidade de São Paulo.

de 48h semanais. Neste último turno, a tendência é de "um alto turn-over" (RH). Por um impedimento legal, não há mulheres no turno noturno (idem).

Também, segundo o RH, as pessoas de mais idade têm tendência a querer ficar no emprego. Esta observação nos remete à divisão etária: Na parte operacional, hoje, a maioria é de pessoas mais jovens, entre 20 e 30 anos. A seção onde há pessoas de mais idade é o Acabamento, especificamente no 3o. turno. Isto se dá porque... são exatamente as pessoas mais velhas aquelas que querem ficar no emprego: a possibilidade de encontrar um novo emprego é menor em relação aos mais jovens; daí o fato de aceitarem mais facilmente trabalhar no 3º turno (RH). Ela é reveladora, ademais, de uma certa classificação circulante na fábrica com respeito às seções. Assim, desse ponto de-vista, o Acabamento é considerada uma seção menos "nobre".

A produção da Empresa é basicamente voltada para o mercado interno, sendo 60% dos clientes da Confecção. Um dos motivos alegados é de que o pano produzido (de "noventa de largura") não é de muito boa aceitação no mercado -tanto interno quanto (principalmente) externo (o pano apropriado, de maior aceitação, seria o "Pano A", de "hum e quarenta ").

A introdução de novo maquinário era um projeto que, no momento da visita, encontrava-se em andamento na Empresa. Em meio às entrevistas com os trabalhadores descobriu-se que havia um programa de treinamento de um grupo de operários como forma de capacitá-los no exercício do manejo dessas novas máquinas:

(...)Essas máquinas novas que vão chegar, nós temos um grupo de 8 pessoas em São Paulo aprendendo essas máquinas...pra quando chegar aqui, essas pessoas vão passar pra gente o que eles aprenderam lá, então todos nós indireta ou diretamente vamos trabalhar naquela máquina. Ou aprendendo ou ensinando os outros que não sabem, e eu não acredito que ela vá despedir ninguém...

Além do investimento em novas máquinas, havia também a admissão de novos trabalhadores. Como quatrocentas pessoas,

segundo uma das trabalhadoras entrevistadas⁹¹), o que configura uma vitalidade e um movimento de "preparo" a uma fase de expansão da produção. A "modernização" do setor mostra-se mais do que um discurso extremamente persuasivo do ponto de vista das elites industriais da têxtil: trata-se de uma prática que vem sendo perseguida no interior das unidades produtivas.

Um outro ponto de interesse refere-se ao que podemos caracterizar como uma divisão de gênero entre os trabalhadores cruzando a divisão em seções, da mesma forma que nas empresas analisadas nos capítulos anteriores. Assim, das 600 trabalhadoras na produção, a grande maioria se encontra na seção de Dobração, no Acabamento. O argumento justificativo para a "alocação" das mulheres confirma os achados das pesquisas em torno da divisão sexual do trabalho, isto é, a qualificação para o posto de trabalho derivando de atributo "natural", adquirido fora do espaço da fábrica e do salaríato; um atributo que é tido como óbvio (e, por isso, social⁹²): *A maioria dos trabalhadores é masculina, mas, a despeito disso, há um grande número de mulheres na produção, principalmente na seção de Dobração da fazenda, pois é um tipo de trabalho mais próprio à mulher, já que ela geralmente conhece as fazendas, sabe diferenciar se é popeline, tricoline, cambraia...* (RH).

V.2 - O PROCESSO DE TRABALHO

Não vamos nos deter muito no processo de produção dos tecidos pois, além de haver já uma boa literatura que oferece uma caracterização bastante satisfatória do seu processo de trabalho⁹³, o interesse principal do capítulo não é o de decompor pormenorizadamente todas as seções e o investimento cognitivo dos

⁹¹ Qualquer variação em torno desse nº, para mais ou para menos, não autorizaria a pensar em um fenômeno normal de turn-over, dado que o nº de trabalhadores no total (2.300) daria como inferência um turn-over em torno de 17%, o que é muito alto.

⁹² Ver KERGOAT e HIRATA (artigos) in HIRATA et alii (87)

⁹³ Principalmente PEREIRA (79), ACERO (83) e BENTO (87).

trabalhadores que lhes estão ligados. Basta-nos marcar as diferenças com as fábricas de fios químicos ou sintéticos, e indicar os pontos onde, a despeito destas mesmas diferenças, a palavra-de-ordem da modernização "ronda", como um ideal necessário.

O processo de fabricação de tecidos na Empresa pode ser descrito segundo a seguinte rotina: 1) recebimento do algodão em fardas dos fornecedores principalmente do Nordeste e Sudeste, secundariamente do Centro-Oeste. O algodão vem em rama⁹⁴; 2) em seguida ele vai para a Fiação onde é transformado em fio; 3) depois vai para a Tecelagem, onde vira tecido cru. A próxima etapa é o Acabamento, onde há o processo de alvejamento, limpeza, etc.

As máquinas correspondentes a este processo, para cada fase, são as seguintes: 1) na Preparação do fio:

a) Abridores (para abrir o algodão);

b) Batedores;

c) Cardas;

d) Passadores;

e) Laminadeiras;

f) Ponteadeiras;

g) Maçaroqueiras. Esta última fase consiste na transformação do algodão numa espécie de fio chamado "maçaroca", um fio grosso tipo "barbante". Em seguida, vai para a 2) Fiação propriamente dita, que consiste de um conjunto de:

a) Filatórios;

b) Conicaleiras;

c) Bobinadeiras;

d) Retorcedeiras.

A Bobinadeira foi descrita como sendo "toda automatizada". Ao se indagar sobre em que consistia tal automatismo, foi-nos relatado que ela tinha a capacidade de "dar o nó quando arrebenta o fio".

Na 3) Tecelagem, pela ordem:

⁹⁴

O algodão recebido em fardas pode ser de 3 tipos: semente, pluma ou rama.ama.

- a) Urdideiras;
- b) Espuladeiras;
- c) Engomadeiras;
- d) Teares.

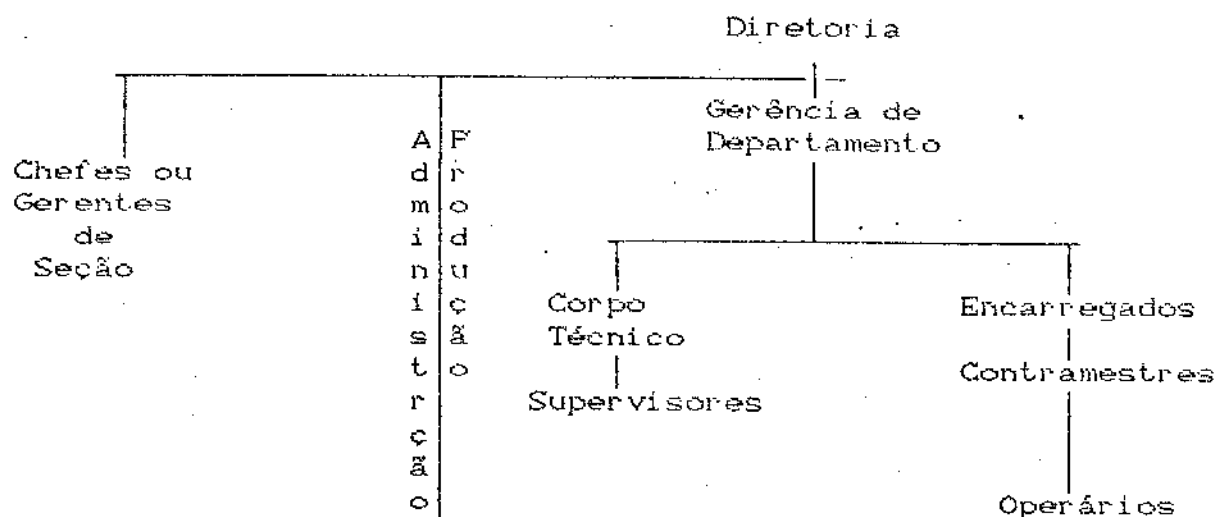
Do tecido cru, o próximo passo é o 4) Acabamento, dividido também em fases:

- a) Alvejamento (consiste em "tirar a goma ou 'amarelado' do tecido cru, clareando-o ou alvejando-o"; contém uma máquina de lavar, outra de secar, e uma terceira de mercerizar⁹⁵);
- b) Tinturaria ou Estamparia (envolve o processo de estampagem);
- c) Engomação;
- d) Dobração. Nessa última seção, as fazendas são dobradas ou embaladas e submetidas à inspeção de qualidade.

Com a fazenda ou tecido já pronto, ele vai para o Estoque de produtos acabados e de lá para a seção de Expedição.

Quanto ao "esqueleto" da organização, sua distribuição funcional, podemos representá-la do seguinte modo:

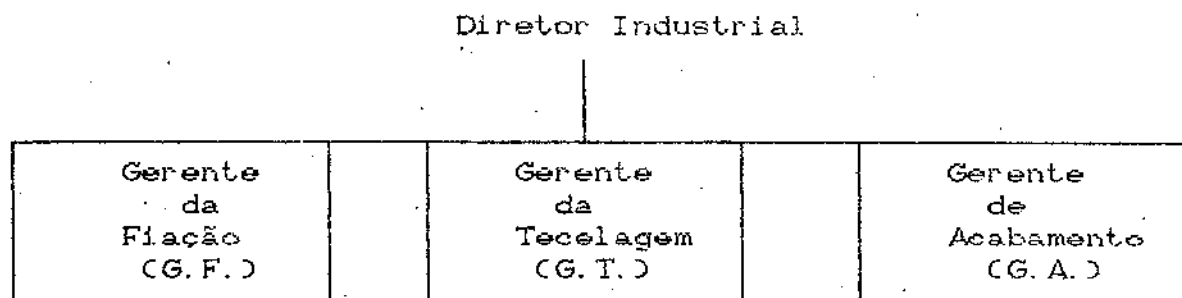
⁹⁵ Mercerizar: submeter (fios, especialmente de algodão) a uma operação que os torna brilhantes e algo parecidos com a seda. apud "Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa Ilustrado", Abril Cultural, 1972.



o que configura uma separação bastante nítida entre a Área de Produção, por um lado, e Área Administrativa, por outro - o cruzamento entre elas sendo mais eventual e menos frequente do que nas seções de característica process das indústrias de fios químicos e sintéticos.

A média etária de permanência na Empresa, no nível gerencial, é de 25 anos, embora a equipe de RH e o encarregado pelos CCQs façam parte de uma renovação na Área, estabelecendo-se na fábrica a partir dos anos 80.

Para cada setor de produção há um gerente responsável.



A grande maioria dos empregados de nível técnico vêm de uma escola de formação de técnicos têxteis matada pelo SENAI. Na fábrica, a viabilidade de mobilidade para esta parte dos trabalhadores na produção foi descrita como sendo possível, o que

acarretaria a seguinte passagem:

Supervisor —————> 22. homem da Área —————> Gerente

Portanto, não estaria excluído o alcance "de dentro" aos cargos de chefia.

V.3 - Os PROBLEMAS

V.3.A - Turn-Over e o "Plano de Carreira"

Na visão da responsável pela área de Recursos Humanos, a rotatividade dos trabalhadores é apresentada como um dos problemas mais sérios da têxtil em geral, e não apenas da Empresa. A causa estaria ligada, segundo ela, à falta de uma estrutura salarial para o ramo: *Não existe um piso da categoria, como no caso dos metalúrgicos: o piso é o do salário-mínimo.* Isto traz como consequência que a têxtil seja encarada pelos trabalhadores como se fosse uma passagem, principalmente para a parte mais jovem da força-de-trabalho. Esta foi a conclusão apontada como resultado de um "Questionário de Desligamento" aplicado pela Área de Serviço Social da Empresa.

No momento da visita, desenvolvia-se uma campanha encetada pela Área de RH no sentido de evitar a grande rotatividade observada. O ponto destacado como estratégia gerencial é justamente a necessidade de se ter um Plano de Carreira para a categoria⁹⁶.

A extensão da relação salarial é que aqui encarada como iniciativa da própria empresa, enquanto parte de uma política de fixação dos trabalhadores. O "Plano de Carreira" enquanto um instrumento que reconheceria a necessidade de estabilidade da força-de-trabalho como vinculada ao aumento da produtividade (portanto, como norma de produção) e da "qualidade" do produto, contudo, permanece ambígua na medida em que anteriormente foi-nos

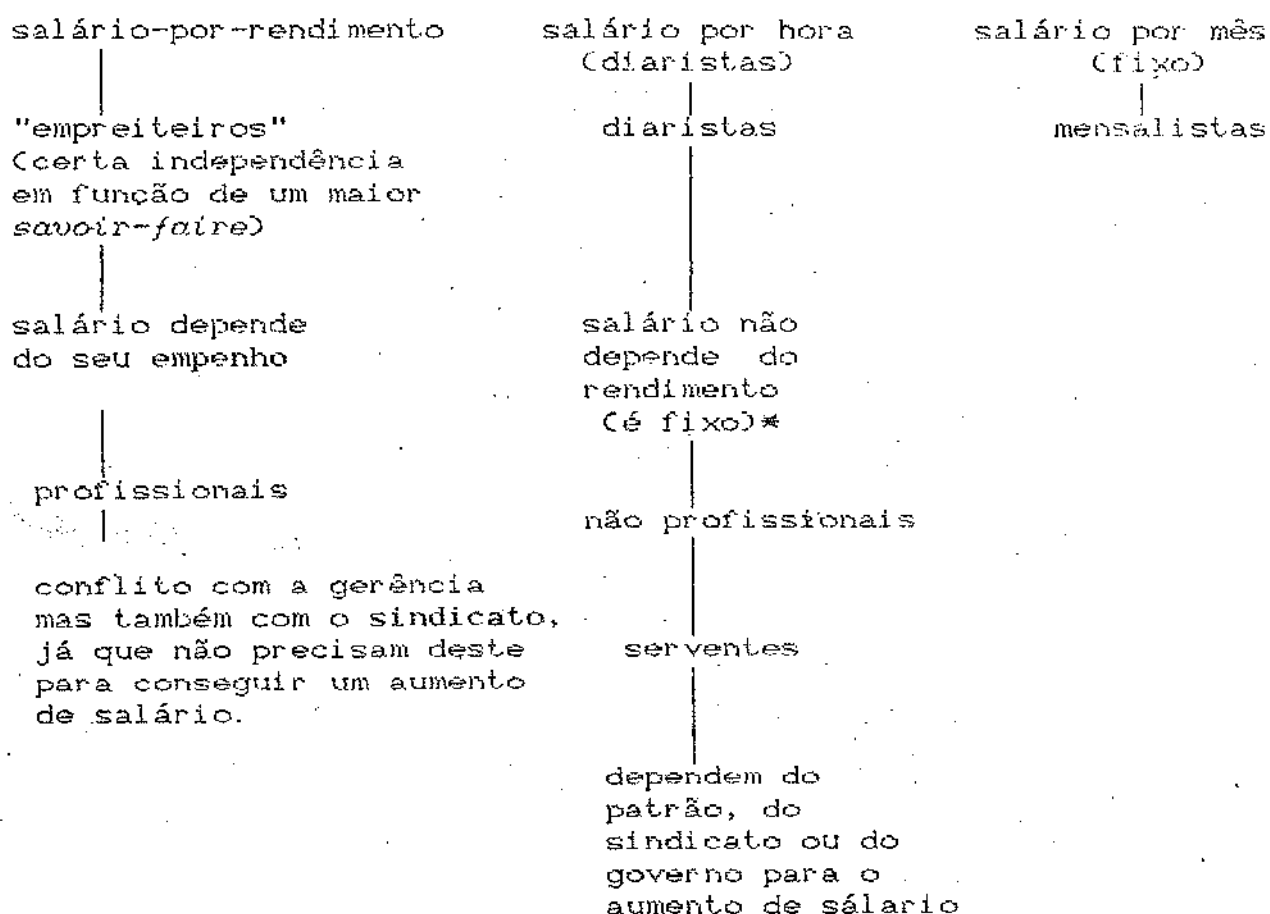
⁹⁶

É interessante notar que estes dados não confirmam aqueles de PEREIRA (79), que, para os anos 70, apontava a existência de um "salário mínimo da categoria ou piso profissional" (IDEM, p. 60).

relatado que "o nível salarial está associado à colocação do produto; se um não vai bem, o outro também não vai" (GF). Ora, o salário vinculado à colocação do produto aproxima-se muito mais do modelo do "salário-por-rendimento", segundo a classificação encontrada por PEREIRA (79)⁹⁷ do que a do salário como "norma de

97

As divisões no interior do salariato da fábrica de tecidos pesquisada por PEREIRA (79), -e as correspondências com a qualificação- podem ser resumidas como segue (p.72)



*Na página 64, PEREIRA (79) descreve um caso em que, por uma reestruturação da seção em que há mudança de máquinas, determinados operários empreiteiros perdem suas máquinas e se tornam "operários substitutos", isto é, ficam de "volante"; eles são simultaneamente rebaixados para "horistas", ou seja, passam a receber o salário-de-base da sala (da seção, com suas máquinas correspondentes). Convém lembrar que os "profissionais" são trabalhadores que, exatamente pela relação estrita com o "ofício", com o qual guardam certa identidade, são responsáveis por suas máquinas como de um

produção" propulsora de maior produtividade do trabalho. No primeiro caso, é a velha concepção taylorista do salário-por-peça; no segundo, emerge uma visão mais "fordista" do salário, a produtividade não sendo entendida num sentido tão estrito quanto no primeiro caso.

Este ponto tem algum interesse na medida em que o debate recente gira exatamente em torno das novas concepções de fábrica que, ao aliar a preocupação com a qualidade e a inovação tecnológica, relegam o estatuto salarial a um papel quer claramente subordinado (precarização), quer, na melhor das hipóteses, a um papel derivado (as flexibilizações "qualificantes")⁹⁸ (ver, para maiores detalhes, cap. 2 *supra*).

instrumento de trabalho do seu *métier*.

98

Ver a respeito BOYER [86b] pp. 236-9.

Este autor, numa recensão sobre as diferentes formas assumidas pela "flexibilidade" no debate corrente, propõe cinco acepções em que esta pode ser compreendida:

- a) quando se refere à maior ou menor adaptabilidade das unidades de produção;
- b) quando se refere à atitude dos trabalhadores a mudar de posto de trabalho, no seio de uma organização produtiva dada;
- c) quando se refere à fragilidade dos constrangimentos jurídicos regendo o contrato de trabalho;
- d) quando se refere à sensibilidade do salário à situação econômica. Os salários (e o emprego) ao sabor dos movimentos de mercado;
- e) quando se refere à possibilidade para as empresas de se subtrair a uma parte dos adiantamentos (*prélèvements*) sociais e fiscais, desvincilhando-se das regulamentações públicas que limitem sua liberdade de gestão.

O que chamamos de "flexibilização qualificante" tem em mente, em primeiro lugar, a acepção b: (*La flexibilité correspondante fait appel au savoir-faire et à divers segments d'un même processus productif*). Mas pode relacionar-se também com a definição c: (*Par extension, on pourrait regrouper sous cette troisième forme, tous les facteurs qui contribuent à la mobilité des salariés entre entreprises, métiers, régions. Vont le sens de cette flexibilité, toutes les mesures que réduisent les attaches d'un travailleur vis d'un établissement ou d'une entreprise particulière*). Neste caso, o contrato de trabalho seria reatualizado a cada deslocamento efetuado. Em outras palavras, o salário revisado a cada nova troca (de posto, de empresa, de região). Um caso onde uma estratégia ofensiva"

Isto para dizer, numa fórmula tem simples: o cenário de "flexibilidade" não contempla a relação salarial como elemento de base, fundamental, da reestruturação produtiva.

Ora, na Empresa que estamos analisando o que parece estar acontecendo é a reformulação de um *status-quo ante*, onde predominava o padrão nitidamente taylorista, para um cenário novo, porém indefinido. Assim, se o "Plano de Carreira" pode ser aproximado de uma visão mais "moderna", ele não está infenso a "recaídas", de acordo com os movimentos de mercado, como parece ser o caso para a fórmula: se não há "saída" (do produto), não há "entrada" (de salário).⁹⁹

Também o Sindicato¹⁰⁰ "compra" o discurso da qualidade e da inovação tecnológica. Segundo o seu Presidente, com relação à automação, os trabalhadores só poderiam intervir quanto aos seus efeitos, já que é impossível reverter o processo a nível mundial. Mais: o País deve-se automatizar/modernizar pois, do contrário, as indústrias internacionais fatalmente ocupariam o mercado. A preocupação com a qualidade dos produtos é, assim, fundamental, dada a necessidade de colocação desses produtos no mercado interno. É interessante como um tal discurso "geral" sobre a automação chega mesmo a relativizar a contrapartida de intensificação do trabalho que a introdução de novo maquinário pode trazer (o caso dos Teares-sem-lançadeira foi citado explicitamente pelo presidente).

A reivindicação operária pela melhoria das condições de produção estaria subordinada ao argumento da "qualidade":

se o tear fica parado, prejudica a própria empresa, ao

(caso b) pode cruzar com uma estratégia "defensiva" (caso c) - segundo a terminologia do autor.

99

Aproxima-se, na proposta de BOYER [86b], à definição da nota anterior: *(Cette conception de la flexibilité conduit donc recommander en retour plus de concurrence sur le marché du travail, une différenciation des salaires selon la situation financière des firmes et la productivité individuelle [...])*

100

Sindicato dos trabalhadores de Fiação e Tecelagem do Município do RJ.

reduzir a qualidade.

Assim, os Teares-sem-lançadeira foram descritos como "positivos" e "uma das melhores invenções", desde que, com os teares antigos, *havia muita despesa com tacos e lançadeiras; estes últimos quebravam com frequência e podiam atingir e danificar outras máquinas....*

O discurso do Sindicato parece a imagem refletida daquela da administração e da gerência da fábrica que estamos analisando.

V.3.B - A "preferência pela formalidade" e a Formação

O cenário da flexibilidade entendida como possibilidade de mobilizar a qualificação dos trabalhadores ("especialização") na passagem tanto por outros postos (e portanto por outras "especialidades" quanto por outras empresas ou plantas (flexibilidade do emprego) se contrapõe a dois obstáculos: o primeiro, relacionado à formação (ou carência de); o segundo, ao próprio estatuto salarial. Explicando melhor: tomando a trajetória profissional de um mecânico de pente¹⁰¹, observa-se, ao longo de 20 anos de trabalho na Empresa, uma continuidade ou concernência com respeito à natureza da operação que constitui o "núcleo" da qualificação¹⁰², no caso, a tecelagem e a atividade de tecelão - e não simultaneidade ou alternância no domínio de outros "núcleos" de qualificação, tendendo à polivalência. Assim:

R - Bom eu trabalhava na Bonharia, no lugar que ele trabalha hoje, depois de lá eu passei pra tecelão, aí eu comecei rodando máquina, fazendo pano mesmo (...) agora, depois de tecelão, minha profissão ainda continua como tecelão mas eu tô auxiliando agora que eu sai

101 referência à máquina penteadeira.

102 A noção de "núcleo" de uma atividade é difusa e pouco elaborada, mas quer fazer-se entender como aquele conjunto de operações distintivas em torno do qual podem gravitar funções periféricas. Assim, o "tecelão" é uma atividade "nuclear", enquanto o ajudante e o mecânico de manutenção do tear são atividades "periféricas" em função da atividade de tecer.

primeira experiência de "recursos humanos" num ramo tradicionalmente relegado em termos de iniciativas gerenciais "modernas".¹⁰⁴

Como segundo obstáculo ou constringimento à "flexibilidade" tem-se a preferência pela formalidade; dito de outro modo, estabilização do salariato. Seria impossível, contudo, entendê-la abstraindo-se de dois elementos poderáveis:

- o "fantasma" da informalidade significa, nesse caso, que a carência de formação jogará os trabalhadores inevitavelmente nas atividades de muito menor garantia de sucesso quando comparada à atividade fabril;
- a proximidade com o local de trabalho. No caso de opção por um "biscate", por ex., o deslocamento para o centro da cidade torna-se quase inevitável.

P - Você sempre trabalhou como conheiro... mas na fábrica, teve outros empregos?

R - Ah, mas carteira assinada mesmo foi só aqui na Empresa Z. É que eu trabalhei, trabalhei foi lá embaixo na cidade, mas não foi carteira assinada. Eu assinei minha carteira mesmo foi aqui na Empresa Z. É porque eu moro aqui mesmo, perto, eu vou sair pra ir lá pra baixo?...

P - É melhor, é melhor ser operário, carteira assinada e tal, do que trabalhar, digamos, em empregos assim não estáveis - tipo biscate? Não estou falando de você, você tá noutra; é pra falar tua opinião a respeito.

R - Não, eu não gosto. Eu acho que... é mais organizado. É mais, assim, direito. Eu acho bem melhor, é um troco já certo, não adianta ir atrás de biscate porque às vezes a gente trabalha muito e às vezes não trabalha nada.

P - Quer dizer que se você pudesse escolher, você não sairia daqui.

R - Não.

¹⁰⁴ Ver a propósito o depoimento da responsável pelo RH na fábrica, à p. 164 *infra*.

pra fazer revisão de pente um colega aposentou que fazia revisão, então me tiraram das máquinas, botaram outro no meu lugar e me botaram outro pra fazer essa revisão, então ficou eu e o outro colega só, um substitui o outro; quando ele tá aí ele faz o serviço da tabela e eu faço a revisão, quando ele não tá aí eu faço o serviço dele, aí...

P - Você era tecelão e passou a ajudante de tecelão?

R - Não, não passei a ajudante, passei a - como é que fala - uma mecanicazinha leve, ele não dá o nome de mecânica porque aí é outra...

R- (outro trabalhador) - É, tem a manutenção.

R- Eu faço a manutenção de pente, (...) a manutenção na mecânica é outra¹⁰³. Minha manutenção é só ali nos teares, revisão de pente, as vezes dá muito problema de pente aberto, então ali tem que tá... às vezes o algodão agarra ali, eu limpo pra tirar o algodão do pente, então dá-se o nome de manutenção de pente.

P- Você está a quanto tempo nessa?

R- Ah, já deve ser o quê uns três pra quatro anos já.

P - É antes você era tecelão direto?

R - Não, primeiro eu trabalhei na Bolaria (?), trabalhei 8 anos na Bolaria (?) e já tem 12 anos entre tecelão e manutenção.

P - Dá vinte: 8 de um a 12 de outro.

R - É.

Dos 20 anos decorridos de vida profissional, excetuando-se os 8 de "bolaria", a perspectiva de uma flexibilização qualificante não estava no horizonte desse trabalhador. A iniciativa única nesse sentido parece ter partido do movimento dos CCQs, como uma

103

PEREIRA (79) já havia descrito a Manutenção na têxtil como a seção que fornece o contraponto (positivo) às outras seções de Fiação e Tecelagem, na visão dos trabalhadores (ver p.66). Convém assinalar que na Empresa Z existe a seção de manutenção geral como uma seção à parte das outras, que é ligada à Engenharia (manutenção hidráulica e elétrica, por ex.), diferente portanto da manutenção de cada seção específica (manutenção de teares na Tecelagem, por ex.).

P - Você iria fazer carreira e continuar...

R - Se eu pudesse, até aprender mais ainda, em cima do que aprendi. Procurava melhorar.

P - A mesma coisa que eu perguntei a ele: você acha que você preferia continuar trabalhando como operário ou você preferia trabalhar fora da fábrica, se você pudesse escolher?

R - (Outro trabalhador) - Não. Eu no momento, se eu pudesse escolher, eu acho que o ponto que eu cheguei tá ótimo, porque aqui dentro tem mais opções pra gente apreender uma mecânica melhor, um negócio melhor, mas eu acho que tudo é vocação de pessoa, eu acho que o ponto que eu cheguei, estabilizei. Daqui só quando completar pra aposentadoria com 25 anos, por causa desse negócio de insalubridade; então eu espero que daqui a 5 anos, se eu estiver numa situação, pelo menos igual a que eu estou agora, eu já tenho condições de me afastar da companhia, deixar o lugar pra outro.

Porém, as possibilidades de formação encontram um obstáculo na própria forma de organização do trabalho na Empresa. O curso de mecânica, por ex., pré-requisito para se chegar a contramestre, está "aberto a todos". Mas na prática...

R - É, bem que eu faria. Se pudesse, se tivesse oportunidade pra mim, bem que eu faria.

P - Por que não tem?

R - É por causa do tempo. Eu acho que tem muito pouco tempo; eu fico o dia todo na empresa aqui, né? Eu pego sete horas da manhã e largo 5 e meia da tarde¹⁰⁵ - o tempo fica todinho aqui dentro.

R - (Outro trabalhador) - É o curso aqui é muito puxado, os horários é na parte da noite, quando a Companhia libera, vai trazer o pessoal, mas o cara chega aqui onze horas da noite; no outro dia tem que levantar de madrugada, não tem condição.

105

Este horário choca-se com o horário dos Turnos, fornecido pela gerência. Uma explicação pode estar no fato de haver ainda outros horários de turnos para outras seções, ou a possibilidade de haver outros turnos além daqueles dados para a seção de Tecelagem.

V.3.C - A Política da Gestão

A Área de Recursos Humanos na Indústria Têxtil foi relatada como tendo uma existência relativamente recente. Segundo depoimento da responsável pela Área na Empresa, foi a greve de abril de 87 (a greve imediatamente anterior havia transcorrido em 64) que funcionou como um 'despertar' para os empresários do ramo, terminando por favorecer a implantação e a formação da área de recursos humanos na têxtil.

Em termos de organização, a Área de RH está concebida de forma a integrar os seguintes setores: Treinamento, Serviço Social, Segurança do Trabalho, Medicina do Trabalho, Segurança Patrimonial, além de ficar responsável pela implantação do Plano de Cargos e Salários (o "Plano de Carreira" citado anteriormente).

A prestação dos serviços médicos divide-se em duas modalidades: externo e interno. Neste último caso, os médicos (são dois) atendem na própria fábrica; porém há ainda outros (3 de clínica geral, 2 ginecologistas, 2 pediatras e 1 cardiologista: oito ao todo) que atendem no Centro Médico, o qual contempla casos de internação e cirurgia; estendendo seus serviços aos dependentes dos funcionários. Isto nos remete à relação fábrica-comunidade.

A Empresa Z possui uma identidade bastante arraigada no bairro, até por razões históricas. O próprio nascimento do bairro tem sua origem na instalação da fábrica, no final do século passado, com a construção de vilas para a moradia dos trabalhadores.

Hoje, a fábrica desenvolve uma série de trabalhos a nível social (RH). Foram citados como exemplos: assistência médica -já mencionada -, o incentivo à alimentação e os CCQs. Conquanto possa parecer curiosa a inclusão dos CCQs como parte de uma política de relacionamento com a comunidade por parte da Empresa, o argumento empregado foi de que ele *proporciona a participação* (RH).

Novamente encontramos a concepção da participação como virtude. Observa-se o transbordamento do ideal participacionista para fora dos muros da fábrica, o que nos leva a pensar numa tentativa -protagonizada pelo CCQ- de buscar o comprometimento dos

trabalhadores numa esfera não necessariamente vinculada exclusivamente ao processo de trabalho.

Visão "avançada" ou "progressista" da gerência num ramo onde as queixas de arcaísmo e tradicionalismo são frequentes?

Seja como for, uma coisa é certa: assiste-se a uma mudança de comportamento e prática gerencial na Empresa em relação a um passado recente, que é periodizado pelo novo quadro de funcionários da área. É interessante que a estratégia da nova gestão de RH da Empresa apresenta como meta *mudar a terminologia* (quer referir-se ao tratamento mesmo) de 'mão-de-obra' para 'recursos humanos' (RH), o que não deixa de ser um registro de como esse novo quadro pensa a si mesmo.

Os CCQs, no contexto dessa "nova filosofia", tem um lugar de destaque.

V.3.D - Os CCQs

Os CCQs não são uma novidade para a Empresa Z; eles existiram já há quatro anos. Esta é a 3ª. vez que ocorre uma tentativa de implantação na empresa; as duas anteriores foram frustradas. A causa do malogro foi apontada como sendo a interpretação incorreta da "filosofia" do CCQ, ou seja, problemas no nível de sua coordenação: eles teriam sido atendidos muito mais na perspectiva de um "serviço social" - o que é até compreensível num contexto de inexistência de um departamento específico da Empresa que fizesse as vezes do Recursos Humanos (RH).

Na experiência anterior - e na versão dos atuais encarregados de sua revitalização - *o operário ficava se queixando. Não ficou claro para o trabalhador o papel do CCQ (RH)... porém, a justificativa vem logo em seguida: não podia ficar claro mesmo, (já que) participação era confundida com assistencialismo (idem).*

Da mesma forma como está organizado atualmente, as diferenças dizem respeito, fundamentalmente, à nova mentalidade com a qual o movimento deve ser identificado, o que implicaria, além da demarcação com o "assistencialismo", assumir o seu lado "político". Sobre o que se estaria entendendo por "Política", o RH

definiu-a como "melhoria da qualidade de vida e participação".

Levando isto em conta, pode-se compreender melhor a organização atual dos CCQs, para o qual há um encarregado específico, vinculado (mas com certa autonomia, na prática) à Área de RH.

Existem, em primeiro lugar, os Coordenadores de CCQ. Estes em seguida abrem o "voluntariado". Havia, até o momento da visita, uma média de 18 grupos funcionando. Tal variação possui, contudo, as suas características: *A área mais aberta à participação é a FIAÇÃO... mas, em compensação, no ACABAMENTO é mais forte, mais coeso...*(RH).

Como essa nova tentativa de CCQ na Empresa é recente, os projetos executados como fruto do trabalho dos grupos datavam de menos de 1 ano, no momento da visita (1988).

Quanto ao processo de sua implantação, convém distinguir as seguintes etapas:

- I) primeiramente, o encarregado dos CCQs pela gerência de RH (chamemo-lo simplesmente "Encarregado") organiza palestras divulgando o movimento;
- II) em seguida, formam-se grupos, o que deve ser iniciativa dos próprios trabalhadores. Estes grupos têm no mínimo cinco e no máximo dez pessoas;
- III) o grupo estando formado, este então faz o curso (treinamento). O curso existe mesmo que seja para ser ministrado para apenas 1 grupo;
- IV) O Círculo, já "formado", isto é, de posse das informações sobre a sua finalidade e objetivos, passa a atuar.

Foi bastante ressaltado pelo RH o fato de que primeiro forma-se o grupo e somente depois é que faz-se o curso - aqui a ênfase parece procurar relevar o caráter não-imposto, respeitador das afinidades entre os trabalhadores, etc.

A frequência de reunião no curso é bastante variável: ele tem a duração total de 16hs, o qual pode contudo ser dividido em períodos que vão de 8 dias consecutivos (2h por dia) até 3 meses - como foi o caso quando o movimento estava sendo implantado. Depois de formado o grupo, ou seja, já durante a atividade do

Círculo, as reuniões ou encontros passam a se dar de quinze em quinze dias, durante 2 horas por dia, em uma "sala de CCQ", cujas características assemelham-se bastante a uma sala-de-aula (quadro negro e giz, a única diferença ficando por conta das carteiras, que são dispostas em forma retangular - e não em fileiras, como na escola).

O CCQ não incide de maneira homogênea no salariedade da Empresa. Existem "fraturas", oposições no seu próprio interior. Estas divisões, por sua vez, não tem sua origem apenas em uma estratégia consciente por parte da gerência, segundo o velho adágio de "dividir para reinar"¹⁰⁶: pode ser o caso, mas também pode ocorrer que eles façam eco, para o caso de "participação" dos trabalhadores nos círculos, de sua situação fora da relação salarial: na esfera doméstica, por exemplo. Isto pode explicar determinados fenômenos de "apatia", aversão à participação, etc, além do fato do "nó do salário"¹⁰⁷.

Assim, ao perguntar sobre a participação dos companheiros, seu grau de comprometimento com os Círculos, temos a explicitação do que foi esboçado acima, segundo um participante perfeitamente "integrado" com o movimento CCQ.

R - *A parte inferior tem inveja né? Por que, porra, acha que o gente é bem tratado lá, mas ele não tem aquela condição de ir para lá, entender? ele se sente envergonhado ou talvez incapaz de ter uma idéia, mas isso, que dizer, é tudo invenção dele.*

P - *Mas qual é a sua opinião pro fato de ele achar isso?*

R - *Ele acha isso, eu acho o seguinte: porque falta de chamar ele pro CCQ não é? A gente chama; eu acho mais que é uma parte praticamente de ignorância da pessoa, sabe, é uma pessoa ignorante - porque a partir do momento que você explica pra ele a situação*

¹⁰⁶ S. Marglin, *What do the bosses do*, artigo traduzido in André Gorz, *Crítica da Divisão do Trabalho*, São Paulo, Martins Fontes, 1977.

¹⁰⁷ Designa-se dessa maneira o argumento operário de que as sugestões encaminhadas ao CCQ não têm correspondência no aumento do salário.

todinha como é que é, e ele não querer participar, por duas uma: ou ele é ignorante, ou então ele realmente tem outras coisas muito importante na vida dele em casa pra se preocupar, porque às vezes no EEQ - a gente trabalha no EEQ - mas às vezes a gente fica fora do horário pra resolver um problema.

A participação é aberta mas "às vezes a gente fica fora do horário" e pode ser o caso de o trabalhador ter "outras coisas muito importante na vida dele em casa pra se preocupar". O que pode ser sugerido nesta passagem é que a "abertura à participação" não significa automaticamente afrouxamento dos constrangimentos que impedem um relacionamento mais compartilhado com o espaço fabril (de "mão-de-obra" para "recursos humanos"). Desde o salário baixo até a esfera familiar, o que está-se indicando é que não basta abrir canais de participação no processo de trabalho; estes podem resultar mesmo num efeito perverso do ponto de vista dos seus promotores.

Além do mais, ele é revelador de outras clivagens, as quais dependem de variáveis envolvendo "projetos de vida" diversos, assim como histórias ou biografias de trabalho próprias. Entre os trabalhadores mais antigos, o peso do convívio diário com a hierarquia, fruto de uma experiência pretérita onde o padrão taylorista e a instabilização permanente como chantagem era a norma, esclarece a queixa do mesmo informante:

Tem outras pessoas... que são pessoas antigas, que acha que "ah! isso é bobeira, eu tenho mais é que cuidar do meu trabalho", medo de perder o trabalho, entendeu? de repente ela vacila ali e tá trabalhando né? aí (tem) reunião do EEQ, vamos lá, "ah, não posso ir não, porque o chefe daqui a pouco vai trombar comigo".

Conflitos cruzando a própria classe:

P - Então, espera aí, você tá achando que o pessoal mais jovem participa mais facilmente do que o pessoal mais...

R - ...mais antigo, porque os mais novos, eles não ligam muito

nesses setores, né? tanto faz ser mandado embora, que mandei já os mais antigos não, eles tem medo de perder o emprego deles...

Segundo outra informante:

P - O pessoal jovem participa mais?

R - Participa bem mais, porque eles não tem aquele medo, porque o pessoal antigo tem medo de se mandado embora, que já tá assim com a idade já ultrapassada, tem medo de ir embora e não arranjar outro emprego - e o jovem não, o jovem tem aquela idade tal, e hoje, se for mandado embora hoje, "ah, amanhã consigo outro emprego". O bom é que a gente conhece mais, tem mais conhecimento.

O pessoal mais jovem "não tem nada a perder" também pelos motivos apontados pelo RH, ou seja, porque a têxtil não é um horizonte de carreira para eles. O que nos conduz a uma situação paradoxal e ao mesmo tempo reveladora: a maior participação é diretamente proporcional à falta de "rigidez" da relação salarial. Dito de outro modo: a estratégia de participação a qual o movimento do CCQ encarna mobiliza principalmente aqueles que estão "à deriva". As hipóteses aqui oscilam entre duas possibilidades de explicação, as quais se ligam com os grupos etários concernidos:

- * os mais velhos, porque projetam no horizonte o ideal da qualificação, com o qual conviveram em sua trajetória de trabalho, percebem o *savoir-faire* como garantia, como *foyer* para o qual podem se refugiar (sustentamos que o "ideal" da qualificação pode ter existido ainda que o acesso direto a ele tenha sido a exceção, e não a regra: isto para dizer, simplesmente: havia como possibilidade ao menos).

- * os mais jovens já aparecem para a experiência do trabalho fabril num contexto em que a cultura operária da estabilidade vinculada à formação em direção a uma qualificação progressiva (até porque a velocidade do progresso técnico não revolucionava tão rapidamente os modos operatórios num espaço tão curto de gerações, como

acontece contemporaneamente) já se esfumava¹⁰⁸.

Mas o "fantasma" de cair fora do "emprego certo", com carteira assinada, etc, faz a diferença. A "preferência pela formalidade" por parte dos trabalhadores, mesmo jovens, e as estratégias participativas por parte das empresas não é um casamento "ao acaso";

P - Você teria algum projeto de subir pra outras seções, fazer carreira aqui na fábrica, ou você pretende sair?

R - Tenho (...) Eu tenho vontade de fazer um curso no SENAI (a informante tem 5 anos de empresa).

P - Agora, qual é a diferença entre o trabalho aqui e o trabalho lá fora, fora da fábrica? Pode ser biscoite, pode ser escritório, e outra coisa qualquer, o que é que você vê de diferente entre um e outro?

R - Ah, meu primeiro emprego foi aqui, eu não posso falar nada, eu entrei aqui com quatorze anos e tô aqui até hoje, então eu não tive essa experiência.

P - Mas pelo que falam suas amigas, pelo que você vê por aí e tal: você acha que aqui tem mais ordem, é mais organizado ou você preferiria experimentar outros empregos?

R - Em vista de outras empresas, aqui é bem melhor. Tem a chefia (mas) cada um sabe o que faz; lá ninguém fica em cima - a gente tem liberdade dentro do horário.

P - Você acha que não é muito intenso o ritmo de trabalho?

R - Não.

P - Você não fica cansada?

R - Ah, ficar fica né? mas a gente descansa, brinca, se distrai; a hora passa rapidinho.

Outra trabalhadora, com 3 anos de empresa (sempre na Fiação):

108

O modelo do operário jovem "de massa", desvinculado de uma cultura operária que oferecia no passado a base cognitiva para as suas lutas, nos foi sugerida por NEGRI [80].

P - ...você pretende então fazer carreira aqui?

R - É, pretender eu pretendo, né? Todo mundo que vem pra cá sempre quer uma coisa assim, um cargo melhor, estabilidade - principalmente estabilidade, porque (...) coisa que tá muito difícil hoje em dia, na crise que a gente tá vivendo, tá muito difícil estabilidade de emprego. Às vez você ganha bem hoje, mas às vez daqui um ano você ficou naquele serviço, se mandam embora, aí você já vai passar a ganhar menos, às vezes não consegue nem emprego, fica anos a anos desempregado. Olha, eu fiquei muitos anos desempregada, meu primeiro emprego foi no comércio, quando eu levei três anos, apesar que eu também não procurava assim, eu tava estudando na época, acabei falando: "não se preocupa não, tu estuda primeiro, depois se você quiser trabalhar, você trabalha". Como eu não conseguia - porque eu tinha feito a inscrição em muitos lugares - e como minha mãe conhecia o encarregado daqui, aí consegui entrar, e eu entrei nesse mesmo cargo. Então pretendo melhorar, né? Mas eu faço por onde - mas também não depende só de mim, né? pra subir, ter um cargo melhor aqui dentro, porque muita gente aqui trabalha bem, se esforça mas fica anos e anos naquele cargo, não tem seu trabalho reconhecido.

Novamente a oposição entre emprego formal X comércio, onde a ausência de práticas de normalização conduzem a uma situação de instabilidade e incerteza. A fábrica é melhor: mesmo que não tenha seu trabalho "reconhecido", o trabalhador ao menos vislumbra uma melhoria via curso no SENAI, etc.

Ao equacionar ritmo intensificado do processo de trabalho X estabilidade = salário certo, o trabalhador(a) pode mesmo sacrificar o primeiro termo em relação ao segundo, como foi observado pela informante de 5 anos de empresa e confirmado por esta última citada, cuja trajetória profissional inclui a passagem pelo "comércio":

P- Agora, você falou que trabalhou no comércio: dava pra você fazer uma comparação entre o trabalho na fábrica e o trabalho fora? qual a diferença daqui para este outro trabalho?

R- Eu vou lhe dizer do comércio, porque eu não tenho prática em outro serviço - só em comércio e fábrica. É bem diferente: a carga horária é melhor na fábrica, no comércio ela é o dia todo; salário também, de fábrica: bem melhor do que o comércio (...). Agora, não sei direito quanto tá ganhando um comerciário, né? Não tenho uma base mas, que eu saiba, muitos aí tão ganhando até salário mínimo, e só a diferença é que o comércio é um lugar assim mais livre; você se dá com o público, você conversa, você aprende coisa diferente.

P- Isso seria um dado positivo?

R- É, a fábrica já é assim mais um serviço bruto. Por exemplo, esse serviço daqui de dentro, é um serviço bruto porque a gente tem que lidar com poeira e barulho o dia todo; o comércio já não tem - o comércio é uma coisa mais livre, prende mais, ele é o dia todo, te prende mais, mas a coisa é assim: pra saúde, seria um serviço mais leve.

Na descrição do trabalho no comércio como "mais livre", o atributo de "liberdade" foi referido às condições de trabalho (não tem "poeira e barulho"), e não ao tempo de trabalho que no comércio é, pelo contrário, maior do que na fábrica (a "carga horária" do comércio é "o dia todo").

Com relação à oposição "emprego na fábrica" X "emprego no comércio", resta saber se a prática de normalização (AGLIETA e BRENDER [84]) a qual o CCQ pode vir a ser uma tradução, é uma resposta duradora aos encadeamentos que permitem a fixação da relação salarial, ou se se mostrarão, ao contrário, ao sabor dos movimentos de saída das mercadorias no mercado.

Na "preferência pela formalidade", portanto, a vontade de se fixar na empresa estreita as diferenças geracionais entre os trabalhadores, cedendo, quanto a este fato do salariedade, a um horizonte comum:

P- É você (o informante tem 8 anos de empresa)? Sobre a diferença entre aqui e lá fora: você já trabalhou em outros empregos?

R- Não, eu não trabalhei em outro emprego não, meu primeiro

emprego, de carteira assinada mesmo, foi esse daqui. Eu passei o maior tempo, a maior parte do meu tempo foi no quartel: eu servi seis anos, então eu cheguei a sargento; aí depois tive que dá baixa né? fiz várias inscrições, vários concursos, fiquei aguardando a chamada, enquanto não veio, não apareceu nenhum, eu entrei aqui, pertinho de casa, acabou que calhou de dar certo e fui ficando né?

P- Você sempre trabalhou na mesma seção?

R- Na mesma seção.

Outro aspecto interessante da estrutura do salaríato da empresa relaciona-se com a qualificação como elemento de distinção; reconhecimento, para si e para os outros, de um certo "valor". Isto pode ser observado no caso dos conflitos mais frequentes entre operários e contramestres.

Segundo um contramestre:

(...) É o conflito é constante, uma ordem que você dá, o cara não fica satisfeito, mas a maioria desses conflitos é porque as pessoas ganham pouco, um salário mínimo; as pessoas não ficam satisfeitas em ganhar um salário mínimo, então você dá uma ordem pra uma pessoa dessa, ela faz, começa a trabalhar, tudo bem -daqui a pouco ela 'droga', porque eles não têm também trabalho certo, né? faz isso, daqui a pouco faz aquilo ali, vamos pra aqui, vamos pra ali, é sempre assim...

Lembre-se que os auxiliares, segundo a caracterização encontrada por PEREIRA (79), "rodam" por várias máquinas; enquanto que os "profissionais" são responsáveis pelas suas máquinas (ver a respeito, nota 97 supra):

P- Mas... o pessoal que toca as máquinas, esses também mudam?

R- Não, não, esse pessoal aí, você não tem conflito com eles né? o conflito que tem é um mal-entendido: "não faz isso, tá fazendo errado", "eu sou fiandeiro já há tanto tempo, eu sei fazer" -

essas coisinhas que vai passando. Enão...

P- Os conflitos maiores são com o pessoal que tá com as máquinas?

R- Não tá com a máquina. É gente que fica aguardando uma oportunidade, essa oportunidade nunca aparece...

Quando privilegiamos a análise do CCQ como estratégia de gestão, entendemos que além do aspecto de uma "escolha gerencial" e do fato de estar associado ao discurso geral da "modernização" do setor, o interesse maior reside exatamente no seu "conteúdo", uma vez que a intenção original é buscar a resolução dos problemas ou "gargalos" do processo de trabalho a partir dos próprios envolvidos, isto é, os trabalhadores diretos. Esta é uma característica que o leva mais longe, comparativamente às outras formas de gestão participativas, porque questiona a separação entre trabalho e ambiente de trabalho (ao passo que as outras formas em geral assentam suas tentativas de "melhoramento" das condições de produção em uma cesura radical entre "espaço privado" -entenda-se: o processo de trabalho, lugar de extração do valor, sobre o qual apenas o proprietário e seu delegados decidem- versus "espaço público" -entenda-se: a empresa "de todos" onde os trabalhadores devem se sentir "em casa", opinar, dar sugestões, etc, em uma palavra: uma atividade "social", mas distante da produção). Resta inquirir, portanto, sobre a efetividade dessa participação. São os próprios "cecequistas" quem falam:

Eu acho que você quer saber o que nós já fizemos hoje, se eles lá fora fariam a mesma coisa, é isso? Bom, eles fariam sim, se estivessem aqui dentro vendo o que está se passando no trabalho né? Porque eles não podiam ter idéia de repente de mudar, fazer o nosso projeto sem ter noção de como é feito aqui, então eles tinham que entrar, nem que fosse uma semana, olhar aquilo ali, vir pra fazer aquilo: "ôpa, tem que mudar, vamos fazer isso e isso", aí mudaria sim, quer dizer, mas vir lá de fora e chegar e pá, fazer, não faria não. Inclusive nós temos um outro projeto que já condiciona, já desde 85 né?... que o outro projeto, ele teria que, pra fazer aqui o trabalho que já foram feitos, ele teria que

tá consante com ele, você me entende? Porque foi uma série de coisas que a gente foi mudando aos poucos; fomos consertando uma peça ali, outra peça aqui e até montar hoje o que é montado no carrinho né? Então, eles chegar aqui, eles não fariam de jeito nenhum, eles teria que ter aqui no mínimo um mês aqui dentro pra ver como é que é.

Um outro trabalhador, com 34 anos de Empresa, maçarocheiro, relatou da seguinte forma seu envolvimento no projeto de "redução de misturas":

Pois é, o cara chegar de novo aí, é difícil ele entrar no serviço, quem não conhece! Agora, a gente que trabalha em cima dessa matéria, no serviço, conhece o que que é mistura e que... podendo reduzir e chamar um colega: "não, vê se melhora aí que tá arumentando muito a mistura" tal e tal, nós temos a chance de conversar um com o outro (...).

O processo de trabalho possibilita uma equalização das informações circulantes; ele dá a base dessa comunicação entre "iguais" (porque conhecem: as máquinas, as paradas, as características -cor, cheiro, forma- do processo inteiro). É a realidade do trabalhador coletivo que socializa ou que torna a experiência de produção em "espaço" de investimento simbólico, com suas regras, seus procedimentos, seu "diálogo". A construção desses espaços (como um trabalho de classificação que está na base de toda experiência de socialização) é composta não só de inclusões mas também (e talvez principalmente) de exclusões (quem não conhece é o "de fora").

A socialização pelo trabalhador coletivo -é disso que se trata- é um dado permanente do processo de trabalho. Ela permanece, contudo, como virtualidade, até que alguma tendência ou movimento -gerencial, econômico, societal- se apresente como orientador e canalizador das potencialidades que encerra. As tentativas e ensaios de crítica ao taylorismo (v. o Cap. 1, *supra*), hoje, ao mesmo tempo que liberam tais potencialidades,

tratam de canalizar a energia resultante segundo uma estratégia qualquer de normalização.

P- Agora, isso que vocês perceberam -do problema das misturas-, perceberam já há muito tempo, não precisava da EEQ pra...

R- Muito tempo... é... porque a gente não podia chegar perto de um chefe e explicar a ele, porque não tinha nem idéia de como ia desenvolver aquele projeto, já o Professor * não, já deu dicas.

Note-se que o "espaço" de reconhecimento dado pela experiência da socialização pelo trabalho não é um espaço indiferente mas transpassado pelas divisões por seções, as quais cada trabalhador está ligado; isto é, pelas qualificações definidas para cada posto:

P- Assim como tem esse problema das misturas, teriam outros ainda que são problemas?

R- Tem.

R- (outro trabalhador) Esses a gente não conhecemos porque é a parte mecânica, de mecânica a gente não tá acostumado, as vez é uma coisa tão simples mas a gente não sabe como vai fazer, porque a gente não tem aquela (...) experiência, não tem aquela visão que nem um mecânico, alguém mais instruído tem.

Com relação à experiência anterior de implantação dos CCQs, na visão dos trabalhadores implicados, a mudança do staff para uma "nova geração" representada pela atual equipe da RH teve algum peso como componente de motivação para a participação:

O que levou mesmo (a participação no CCQ) foi que eu achei um incentivo, (...) eu gostei das aulas que o Professor * deu na época -que nós já tivemos outro professor mas ele não era tão dinâmico que nem o Professor * é; gostei do jeito dele e mais ainda: eu vi que ele tava mesmo a fim de fazer alguma coisa pela empresa, pra melhorar o nosso trabalho, da empresa (e) o nosso trabalho. Então a gente tá em cima de um projeto, em cima do outro

pra melhorar o trabalho nosso e da empresa né? porque se melhorou o trabalho da empresa, melhora o nosso também- então isso me deu um incentivo pra participar do grupo, foi mais o incentivo dele que ajudou a gente.

Mas também a maneira como foi implantado o primeiro CCQ traz uma diferença fundamental em relação à experiência que estamos analisando: enquanto na tentativa anterior ele revestia-se de um caráter imposto muito mais flagrante, agora é o participacionismo que dá a tônica:

Olha, eu, no começo, tinha uma opinião totalmente errada do EEQ, porque o outro EEQ que nós tivemos aqui, que a * falou, era assim uma coisa mais obrigatória. Cada seção tinha que ter um grupo de EEQ, e naquela época o EEQ ainda não tinha... penetrado bem nas seções, dentro da fábrica toda, e o pessoal tinha medo de vir pro EEQ, em dá uma opinião e depois ser -como se diz- não é 'perseguido' mas...

(outro trabalhador) -... cobrado, né?

(Cretomando)- É, cobrado, e até às vezes ser censurado pela própria chefia; o cara tinha medo de falar alguma coisa, de dar alguma opinião e depois ser censurado. Mas agora, com a implantação do Recursos Humanos dentro da Companhia, que nós tivemos, abriu a mente mais do pessoal, sabe como é que é, expandiu mais; tá dando pra entender que o pessoal tá querendo vir, muita gente quer vir.

Com relação conteúdo do CCQ, isto é, a articulação com o processo de trabalho ao qual fizemos menção anteriormente, este é frisado no discurso dos trabalhadores cecequistas -o que indica que o discurso da modernização foi incorporado nos termos em que havia colocado a gerência: o significado da produtividade para o aumento da qualidade e, por conseguinte, para a Empresa. Mas também com respeito ao (melhor seria dizer: "por meio de") melhoramento individual do trabalhador:

...mas eu não tinha aquela noção direito do que é, muita

gente acha que o BBQ é ficar tomando cafézinho, aquelas coisinha toda de você ficar sempre no ar condicionado, batendo papo (...) às vezes o papo que a gente bate lá (no CCQ) dá uma melhoria muito melhor, dá uma coisa muito melhor pra Companhia e pra gente também, porque o que vale (...) não é só você trabalhar pra Companhia; é você procurar se aprimorar cada vez mais...

Como na Empresa Y, as visitas a outras empresas que também trabalham no sistema CCQ (no caso: a uma fábrica em Petrópolis) é um expediente usado no interior e fora dos Círculos ao mesmo tempo para dar-lhes o sentido de movimento e para "ganhar" o trabalhador numa atividade menos monótona e mais "interessante".

É no momento em que a justificação da posição pessoal, subjetiva, do trabalhador, isto é, de sua "potência" de trabalho vis-a-vis a empresa encontra-se atada, identificada a esta última - de forma que o destino do primeiro se encontra dependente da segunda -, é nesse momento que pode-se falar então de uma operação hegemônica das "estratégias de gestão". Quando isso ocorre, os conflitos desvencilham-se de seu caráter disruptivo e passam mesmo a funcionar como "alimentadores" do consenso.

Mas o que me levou mesmo a participar... mesmo, de verdade, foi poder mostrar alguma coisa que eu possa fazer, alguma coisa que eu sei, da minha experiência de trabalho como profissional, mostrar pros outros e beneficiar não só a empresa como a mim também, que se você planta dentro da empresa, você vai colher, concorda? Porque desde o momento que a Companhia possa se beneficiar com o BBQ em lucros financeiros, nós também vamos nos beneficiar, porque do jeito que o Brasil tá hoje, nessa... crise política que tá aí, financeira, as empresas, os empresários tem que procurar o máximo de lucro, visando a ele e o empregado, e pra manter uma empresa hoje em dia o cara tem que ser um 'expert' no assunto, né? Porque a política salarial do País tá totalmente errada, totalmente complicada, e com a implantação do BBQ vai trazer lucros pra Companhia e pra gente.

Os CCQ, no contexto da Empresa Z, condensam uma série de problemas que gravitam em torno da história individual do trabalhador: o que foi originalmente pensado como artifício de estímulo à participação, de suavizar o padrão autoritário de controle da força-de-trabalho, desloca-se para servir de suporte a um outro problema: o salário, o qual não estava absolutamente dentro do "campo" original das preocupações do movimento. O CCQ é visto positivamente também porque "vai trazer lucros pra gente", o que por sua vez passa pela "política salarial do País"...

A partir deste ponto fomos conduzidos à questão seguinte:

Algumas posições entre os trabalhadores sobre o significado do CCQ deveriam ser cruzadas com informações mais completas sobre a trajetória profissional do informante, a fim de tentar uma aproximação com a complexidade de situações que o movimento suscita, sem cair em uma mera caracterização em termos de aceitação/rejeição em bloco.

Tanto quanto possível e no estrito campo onde nos foi possível ter acesso, isto é, entre os trabalhadores que participam dos Círculos, algumas observações que à primeira vista poderiam parecer óbvias, passam a ser relativizadas por informações mais detalhadas sobre a posição na empresa.

Por exemplo: o trabalhador que se mostrou o mais entusiasmado defensor dos Círculos (Jó falando é o seguinte: um pouquinho mais de divulgação, na minha opinião: eu vou até sugerir essa opinião ao * (para) quando você for fazer uma apresentação de projeto pra diretoria, levar pelo menos duas ou três pessoas que não fazem parte do CCQ para assistir aquela palestra, aquela apresentação do projeto pra ele ver que tudo aquilo que a gente conversou lá, aquele tempo que a gente perdeu tá dando lucro no final, tá dando resultado no final; essa pra mim é até uma idéia boa porque você levaria o pessoal que não tá ligado diretamente ao CCQ a ver uma apresentação de projeto do CCQ e sentir realmente o que é), ou seja, aquele que poderia ser considerado como o protótipo do trabalhador "integrado", foi um que passou de servente a contra-mestre em dez anos, portanto contemplado realmente por uma mobilidade interna associada à formação, inclusive com curso no

SENAI:

Eu vim pra cá pra Companhia como servente, né? agora sou contra-mestre de tecelagem. A Companhia investiu na minha capacidade profissional e eu, graças a Deus, me dei bem, entendeu? Eu correspondei, tô dando um retorno agora, né? me deu oportunidade de estudar no SENAI, de aprender (...) tudo que eu sei eu aprendi aqui dentro, nunca trabalhei em outras empresa, só aqui.

Mas na "mobilidade", o discurso do informante trai a realidade irredutível do conhecimento pelo trabalhador coletivo:

É, apesar de que no ramo que eu trabalhei -cobrador de ônibus- não dá pra comparar, mas aqui na Companhia não, aqui no meu caso, por ex., eu tive uma experiência, eu entrei pra cá como servente e o que eu aprendi foi todo mundo que me ensinou aí, desde o cara mais (até o) com menos cargo de chefia, até meu chefe, que é meu encarregado direto, até hoje ele procura ajudar a gente, procura sempre orientar pra gente poder sempre ir melhorando porque, você sabe, o cara investe na capacidade profissional de um operário (para) poder ter um retorno depois (...).

Por outro lado, não poderia deixar de ser salientado que a fábrica cumpre um papel importante enquanto formadora de identidades, na medida em que é um espaço de socialização que afeta, embora diferentemente, as diversas frações do salariedade que a compõe. Vimos, por exemplo, que para os jovens a têxtil é uma "ponte" para um emprego melhor, porém não se trata de uma recusa do trabalho fabril: nada impede que eles se fixem na Empresa, pois a realidade fora do salariedade é vista quase sempre como "pior" porquanto insegura, sem horizonte de formação e qualificação profissional, etc. Para os mais velhos, o CCQ enseja a possibilidade de desenvolver uma relação mais "comunal", tendo por referência a experiência do trabalho:

Esse é um grupo (que) a gente forma aqui; a Empresa Z é uma família, porque (...) eu realmente já trabalhei em outras coisas e sei, a Empresa Z é muito mais. Aqui começa, você entra e aprende aqui mesmo, então com isso você ganha mais intimidade um com o outro, mais camaradagem, mais amizade. É, eu acho que compensa porque você forma um grupo; é um grupo, uma turma de amigos; você se empolga tanto com aquilo (refere-se ao CCQ) que você fica, como nós ficamos (depois do horário de trabalho).

Essa passagem demonstra o verdadeiro alcance dos CCQs: a emulação mobilizada entre os trabalhadores, a valorização do seu comprometimento com os problemas cotidianos do processo de trabalho, ao qual a gerência não atribuía nenhum papel na tentativa da sua resolução, passam, a partir do novo ponto-de-vista, a justificar o que já ocorria na prática. Vejamos o caso do projeto de conserto dos relógios dos teares:

Não, porque quem descobriu essa parada aí, esse problema do relógio, fui eu. Porque eu trabalhei, primeira profissão minha aqui, foi consertar esse relógio, depois eu sai, progridi né? fui trabalhar como contramestre, com mecânica, aprendi o complexo da tecelagem toda, depois, como tava dando problema nos relógios, o homem me chamou, já com a experiência que eu tinha adquirido na sala que era maior, me chamou pra eu trabalhar nisso e nós chegamos à conclusão de que dava pra fazer, inclusive, eu já fazia, mas nunca tinha lançado no CCQ, porque eu não tinha uma noção de que aquilo era um trabalho de CCQ. Então, quando eu cheguei no CCQ eu já tinha isso, eu já tava fazendo, então eu mostrei a idéia pro *, ele falou: "pô, mas isso é um trabalho de CCQ - por que você não lança no CCQ, você vai ter aceitação muito maior porque já tá provado, então nós não vamos testar nada, porque já tá provado", entende? É esse programa de relógio, a única empresa que faz manutenção de relógio de produção é a Empresa Z, a maioria compra pronto, quando estraga, joga aquele fora e compra outro - e na Empresa Z não, aqui nós temos 932 teares e 932 com relógio, e esse relógio é importantíssimo pra

máquina, ele é que mede a produção do pano e a partida do tear para o salário do contramestre e do tecelão¹⁰⁹. E eu fiz rapazi!

A partir do momento em que o CCQ fixa o patamar a partir do qual o trabalho operário adquire reconhecimento (embora o conteúdo do "achado" tenha sido anterior a sua implantação na Empresa) opera-se um deslocamento de sentido em que o atributo da descoberta passa por virtude do Círculo e não da própria atividade laborativa, sem a qual aquele não teria "objeto".

Um aspecto que chama a atenção com respeito aos CCQ é que eles não parecem incidir seletivamente segundo uma lógica de procurar uma clientela entre os trabalhadores mais "aptos" a aceitar esse tipo de participação, o que estaria associado às áreas mais próximas da chefia ou administrativa¹¹⁰. Pelo contrário, ficou-nos a impressão (e esta observação vale igualmente para a Empresa Y) que o campo ou área abrangida foi ampla ou, ao menos, não discriminando os receptores de cada seção da planta por níveis de escolaridade, qualificação, idade, sexo, tempo de empresa, etc.

109 Lembrar os diferentes estatutos salariais (Choristas, "profissionais", mensalistas) da pesquisa do PEREIRA (78) e confirmando em nossa monografia. Cf. nota 97 *supra*.

110 HIRATA /FREYSSINET (1951), p.15.

QUADRO 2: PARTICIPAÇÃO NOS CCQs DA EMPRESA Z

TEMPO DE DE EMPRESA	POSTO	"MOBILIDADE" ENTRE SEÇÕES	H/M
20	mecânico de de pente	"boiaria" → manutenção de tecelagem	H
5	auxiliar de fiação	auxiliar de escritório	M
	contramestre de fiação		H
34	maçaroqueiro	nunca mudou	H
3	penteadeira		M
10		servente → contramestre	H

Nossa amostra não oferece nenhum indício de que os trabalhadores mais distantes dos cargos técnicos e administrativos estariam menos propensos a aceitar participar dos CCQs. Por outro lado, há que se lembrar que a presença do sindicato quanto a este ponto é nula ou, no melhor dos casos, indiferente -contrariamente à experiência do CCQ na Empresa Y, assim como em outras fábricas e outros ramos de indústria¹¹¹.

Como no modelo de aplicação japonesa dos CCQs, a Empresa Z não remunera os participante para o tempo que estas despendem fora do horário normal de trabalho na fábrica. Nesse ponto, pode-se dizer que os Círculos aproximam-se de seu traço original, ou seja, de suas características enquanto "movimento"¹¹².

¹¹¹ ver HIRATA/ FREYSSINET [85], p. 5.

¹¹² A caracterização como "movimento" remete ao princípio de "não-especialização" (HIRATA/ FREYSSINET [85], p. 5), o que por sua vez traduz as tentativas de superação de crise de produtividade pelas modificações nos processos de trabalho, até então de dominância taylorista. Como decorrência do desmancho do taylorismo e da "especialização" calcada na produção em massa enquanto suportes do padrão de acumulação, também a rigidez hierárquica e os traços autoritários passaram a ser questionados. Daí a ênfase na participação mais do que nas decisões de cima para baixo, da harmonia e

... a gente, quando apresentou um projeto de B&Q, a gente apresenta pros diretores da Empresa, a diretoria toda (...) e você não ganha dinheiro pra fazer aquilo... (...) financeiramente nosso salário é o mesmo tá? mas você ganha um conhecimento, uma ligação maior com a diretoria, entendeu? você conhece pessoas de outras seções, você se entrosa mais, certo? e só você estar ali de frente pra aqueles homens todinho ali, esperando o resultado daquilo que eles investiram em você, nó já dá uma satisfação muito grande...

cooperação mais do que da oposição de interesses, do consenso mais do que na diferença.

VI- BALANÇO FINAL

VI.1 - Conclusão geral

Nossa intenção inicial foi discutir a modernização tecnológica e seus efeitos sobre o trabalho. No decorrer da pesquisa ressaltou a necessidade de:

- * definir o que se entende por "modernização tecnológica": a interrogação sobre o seu significado conduziu-nos à discussão sobre a crise, as reestruturações industriais e sua relação com o processo de trabalho e a configuração da relação salarial no presente;

- * pensar a articulação de tais reestruturações no interior de um ramo (têxtil), buscando as empresas que, iluminadas pelas políticas para o setor, encarnassem o papel de difusoras e impulsionadoras das mudanças, tanto tecnológicas quanto organizativas. No primeiro caso, aparecia como um traço bastante recorrente a necessidade de incorporação de tecnologia de base microeletrônica nos processos produtivos; no segundo, a ênfase em políticas de pessoal menos "autoritárias" e mais "participativas" -ambos os aspectos orientados para a busca da qualidade do produto, essencial no contexto da internacionalização das trocas comerciais no nível das nações;

- * recorrer a uma tipologia dos processos de trabalho que desse conta de suas especificidades. Viu-se que eles recobrem realidades distintas quanto à combinação trabalhador/ instrumento/ ambiente, embora diga respeito à fabricação de um mesmo produto (fio). Tomou-se, portanto, 2 empresas de fibras químicas e 1 de fios de algodão. As primeiras incorporam uma "parte" ou "área" química (e portanto característica dos processos "contínuos" ou *process*) no processamento da fibra que serve de matéria-prima para a produção dos tecidos; a segunda é uma empresa de fiação e tecelagem convencional.

A comparação se revelou interessante na medida em que mostrou os descompassos na recepção do discurso da modernização. Apareceram práticas industriais e de gestão distintas. Onde a literatura sugeria semelhanças, achou-se diferenças; pelo

contrário, onde as expectativas conduziām a diferenças, captou-se identidades. Assim:

EMPRESA X

- existência de painéis microeletrônicos na Policondensação;
- método de gestão mais difuso do que formalizado. A única norma ou enquadramento explícito refere-se ao turn-over compulsório de 5 anos;
- controle de qualidade é arena de luta entre diferentes concepções gerenciais: uma aproxima-se das filosofias de estilo japonês (controle na própria planta, efetuado pelos próprios operadores); a outra aparece tributária da separação rígida de matiz taylorista (concepção x execução).

EMPRESA Y

- investimento em "novas tecnologias" não está no horizonte: prefere esgotar as potencialidades técnico-produtivas atuais;
- método de gestão tipo CCQ há bastante tempo em funcionamento;
- controle do produto feito pelos próprios operadores.

EMPRESA X

- em processo de aquisição de novo maquinário p/ a tecelagem;
- nova tentativa de implantação do CCQ;
- técnicos têxteis fazem o controle do produto.

Porém, o maior interesse de uma comparação desse tipo é o de demonstrar como tais práticas incidem na constituição das classes sociais, elas próprias parte constituinte daquelas práticas. Havíamos indicado duas vertentes possíveis da abordagem da estrutura de classes no capitalismo:

- 1) perseguição dos "lugares" e "posições" relacionados com a exploração e a dominação: seu cruzamento produz a combinatória de tais "posições" e "lugares" (trabalho produtivo/improdutivo; relações contraditórias dentro das relações de classe);
- 2) abordagem centrada no salariedade e suas "fraturas" (o econômico e o produtivo: o primeiro voltado para a busca da produtividade; o segundo para a "potência" produtiva advinda da socialização pelo processo de trabalho).

Optamos pela segunda vertente, ainda que de forma não-elaborada e tentativa. Interrogar simultaneamente a relação salarial e o processo de trabalho poderia ser uma via.

Vimos, em primeiro lugar, que tanto as políticas de pessoal "participativas" quanto as do tipo CCQ partilham -a primeira em menor e a segunda em maior grau- do princípio de que o aumento da produtividade do trabalho deve relacionar-se com o processo de trabalho e, por conseguinte, com o "poder" de que este último dispõe, no interior da organização fabril, de promover as modificações necessárias (seja através de rearranjos na relação homem x máquina, seja na relação homem x homem) com vistas à produção dos valores-de-troca passíveis de serem validados numa sociedade de produção de mercadorias.

O interessante é que a característica precípua de ser trabalhada com vistas ao mercado não parece depender mais hoje -num cenário de experimentações pós-fordianas- exclusivamente das variações da quantidade de mercadorias produzidas no mesmo espaço de tempo, segundo o célebre modelo da intensificação do trabalho¹¹³, mas incorpora também requerimentos distintivos ou de "qualidade do produto"¹¹⁴, que estão em função, por sua vez, da capacidade de tais

¹¹³ PALLOIX, C., *Do Fordismo ao Neo-Fordismo* in ERBER [82].

¹¹⁴ *The End of Fordism* in SABEL [82] e BJORKMAN et alii [81], entre outros.

produtos/mercadorias serem absorvidos (aceitos), isto é, comprados por uma massa cada vez mais numerosa de participantes da sociedade salarial.

Uma implicação: o tempo, tempo de produção na fábrica. Arena da queda-de-braço taylorista entre trabalhadores e gerência¹¹⁵, contemporaneamente, essa preocupação é deslocada (porém, longe de ser abolida -acreditamos ter mostrado tal persistência ao longo deste estudo) em favor do "resultado" (ainda que para esse fim tenha de se gastar mais tempo...).

Ora, partindo do pressuposto de que as novas estratégias gerenciais reconhecem o saber operário acerca do processo de trabalho no qual estão envolvidos os trabalhadores -e tendo indicado que um tal reconhecimento não é aleatório (é a resultante histórica do esgotamento de um certo padrão de acumulação e de regulação social)- restava investigar, em segundo lugar, como se desenrolava o seu funcionamento. E aqui as alternativas deslizavam entre as seguintes questões: 1) tratava-se de buscar níveis variados, conforme aproximando ou afastando, de uma representação do tipo consenso x conflito (mas segundo que padrão?) em cada realidade fabril; ou, ao contrário, tratava-se de 2) perguntar pelos processos de constituição de um tal "diálogo" (trabalhadores x gerência); ou, ainda, e seguindo uma preocupação recente dos estudos sobre os movimentos sociais e que pode ser resumido na preocupação em torno da seguinte pergunta: 3) como se formam os atores, ou mesmo as classes?

Acreditamos que as formas de abordagem apresentadas acima não devem ser tomadas absolutamente; caso contrário, encerram algumas limitações que deixam escapar outros aspectos, igualmente relevantes, presentes no mesmo fenômeno.

Vejamos: no primeiro caso, a abordagem em torno de uma representação de luta de interesses pode ter o inconveniente de passar ao largo dos mecanismos desiguais de constituição dos atores sociais (isto é particularmente exato no caso da força-de-trabalho, como nos mostraram Offe e Wiesenhal¹¹⁶), pondo

¹¹⁵ Ver especialmente BRAVERMAN (81) e CORIAT (79).

¹¹⁶ "Two logics of collective action" in OFFE, C., *Disorganized*

em dúvida a possibilidade de se postular uma única "lógica da ação social".

No segundo caso, o que aparece como carência da primeira forma de abordagem adquire um alcance enorme, o que pode conduzir a uma dispersão tão acentuada a ponto dos "movimentos sociais" comportarem realidades tão díspares quanto grupos eventuais ou permanentes, formas diversas de associação segundo séries includentes ou excludentes de identidade, e mesmo classes -que numa acepção de inspiração marxista vêm associada precisamente à contradição capital x trabalho. No caso específico da problemática de formação de classes¹¹⁷, o inconveniente reside em uma preocupação muito enfática com a "arena política", isto é, as formas de entrada/saída no jogo institucional e partidário, que termina por subsumir toda a realidade das classes (suas formas de organização/desorganização) e da luta de classes a essa "finalidade", ou seja, sua constituição como ator político.

Qual seria, portanto, a característica da abordagem afinal proposta e desenvolvida aqui e em que ela se diferencia das outras?

Em primeiro lugar, a adequação ao objeto: a análise do processo de trabalho demandava um modo de apreensão do fenômeno que captasse a constituição das classes já naquele espaço. As teorias correntes de estrutura de classes não pareciam dar conta daquela necessidade mas apenas delinear os seus determinantes gerais. Por outro lado, à medida em que a pesquisa ia-se desenvolvendo, alguns tópicos daqueles determinantes foram se tornando mais presentes ou "concretos": a questão da relação entre trabalho manual x trabalho intelectual, por exemplo, ou dos conflitos e alianças entre estratos do salariedade (setores mais

Capitalism, The MIT Press, Massachusetts, 1985.

117. PRZEWORSKI, A., "Proletariat into a class: the process of class formation from Karl Kautsky's *The Class Struggle* to recent controversies" in *Politics & Society* 4, 1977 (há uma versão que retoma a segunda parte do ensaio original, publicada em *Dados* 16, 1977: 3-31). Para uma crítica, ver SALTALAMACCHIA, H. R., "O Processo de Formação de Classes: uma crítica a Adam Przeworski" in *Dados* 21, 1978: 141-166.

próximos à chefia: contramestres, chefes de seção, etc versus setores mais próximos da "base" de contratação de trabalhadores: operários da Texturização ou transportadores, operários da Fiação etc).

Em segundo lugar, com relação às formas assumidas pelas políticas de gestão, e que são um campo fértil de pesquisas dentro da sociologia do trabalho e das organizações: a nosso ver, ela permite apreender, segundo um outro ponto-de-vista, o que costuma vir sumariamente indicado, com respeito àquelas políticas, como sendo o reconhecimento gerencial da capacidade de iniciativa do trabalhador, em uma palavra: de sua legitimidade. Na verdade -isto é o que sustentamos- trata-se do saber operário capaz de pôr em funcionamento o processo de trabalho (conhecimento das instalações, 'macetes', rapidez na identificação e resolução de problemas): (...) e cara chegar de novo aí, é difícil ele entrar no serviço, quem não conhece! Agora, a gente que trabalha em cima dessa matéria, no serviço, conhece o que que é mistura (...) (p. 176 supra), o que configura o que estamos entendendo como modo de socialização do trabalhador coletivo.

A "eficácia" do trabalhador coletivo é certamente diferente, segundo as modalidades do processo de trabalho (produção em série, processos contínuos, semi-contínuos, etc), porém sua realidade aparece no momento exato em que este é afirmado como autovalorização, de si (trabalhador) e do coletivo:

Olha, no meu modo de pensar é o seguinte: porque nós, que temos mais contato com o maquinário, nós temos, nós enxergamos melhor, assim, aparentemente que um engenheiro, porque o serviço dele é só fiscalizar e o nosso não, nós temos um contato ali com o material toda a hora. Então a idéia nossa, eles procura aproveitar porque... às vezes uma coisa que eles não viram ainda, às vezes nós tem mais condições de ver (operador da Empresa Z).

Eles vêem e dão o visto, porque isso aí a gente já tá acostumado porque a gente trabalha já, porque a gente trabalha com o objeto, com a peça, por exemplo: essa peça que a gente vai lançar, essa peça (...) nós fizemos um aproveitamento e tá fora de série, mas eles mesmos não confia né? porque eles vê a máquina já pronta, agora pensa na máquina e quem faz é a gente (outro operador da Empresa Z).

As visões expressas acima foram enunciadas a propósito do CCQ mas nossa hipótese é de que elas poderiam servir como balizamento do princípio de auto-conhecimento ou, em outras palavras, de localização de si mesmo e do processo inteiro, na medida em que ele implica uma socialização pelo processo de trabalho.

Da consideração desse aspecto deriva o titubeio quando tratamos da qualificação: o fato de serem trabalhadores mais experientes aqueles que concomitantemente apresentavam o menor grau de instrução formal (e isto tanto na fiação e tecelagem quanto na química!) parece típico dos problemas que estamos tratando.

Por fim, havia o próprio sentimento de insuficiência das abordagens correntes sobre a estrutura de classes no capitalismo contemporâneo e a intuição de que se o marco teórico e metodológico de que partiam tais abordagens fosse de fato pertinente, então a tarefa de investigação devia se deslocar no sentido da busca e da pesquisa dos movimentos que operavam na própria esfera produtiva, e que talvez a partir daí fosse possível lançar alguma luz sobre a teoria das classes sociais.

VI.1.A - A Empresa como matriz das mudanças? (Questões abertas)

O acento na relação salarial como móvel das transformações na longa duração (isto é, nas transformações tanto na produção quanto no consumo -capacidade de absorver as mercadorias produzidas no Departamento I da economia) conduz à discussão acerca do privilegiamento da empresa como móvel das transformações e do reordenamento sociais, uma vez que é ela que detém o poder de seccionar as competências técnicas e dispô-las funcionalmente em forma de organização dotada de certa estabilidade ou, em outras palavras, uma vez investida do poder de estabelecer as diferenças no interior do salariato: a distribuição dos "lugares" devidos aos postos de trabalho (e que pode estar estratificado/discriminado segundo variáveis tais como: qualificação, gênero, nacionalidade, idade, etc [AGLIETA e BRENDER (84)]).

Por outro lado, longe de significar uma recomposição da relação salarial no sentido de incorporar amplas massas de trabalhadores no seu conjunto (o que pressupõe um cenário de

crescimento), a ênfase na empresa pode significar uma estratégia particular dentro de uma concepção restritiva, ou seja, reforçando desigualdades e exclusões: é o caso da "ideologia da modernização", operando sob a égide da ordem liberal¹¹⁸. Isto se ela privilegiar o foco de mudança em si mesma e deixar em segundo plano as condições sociais nas quais se processa a modernização. Assim, seria possível, ao se eleger o locus na empresa, passar ao largo de realidades tais como, por ex., o desemprego de massa e as profundas transformações nas qualificações requeridas pelas novas tecnologias.

Dessa forma, as estratégias de gestão, isto é, as revoluções nos métodos de *management* e de organização do trabalho, devem ser vistas segundo essas duas "possibilidades" abertas pela inovação nas empresas protagonistas do processo de mutação em curso. O desafio de projetar uma alternativa socialmente viável, compatível com o direito ao trabalho e a incorporação criativa no salariado parece ser, hoje, o "nó" da problemática da modernização.

Se a incorporação na nova força-de-trabalho vai ser seletiva e excludente ou apostar na formação de novas qualificações dos efetivos "de dentro" da empresa, por ex., são questões abertas e as experiências concretas é que vão sinalizar a tonalidade do processo de modernização. Caso a dualidade (seletividade/exclusão) nasça na própria empresa, teremos fortes razões para pôr em xeque a principalidade de seu papel no salto de superação da crise. Caso, ao contrário, esta dualidade se mostrar oriunda de um cenário "estrutural", cabe a elas -as empresas- não menos que protagonizar o processo de sua minimização (uma das formas seria apostar na formação compatível com o ritmo do interior do processo de trabalho¹¹⁹). Caso contrário, estar-se-ia diante de uma situação, na conjuntura presente, em que a fluência e a labilidade do

¹¹⁸ ver Coriat, B., *Technologies nouvelles et modernisation: naissance d'un nouvel ordre d'usine* in Temps Modernes 476, Mars 1986.

¹¹⁹ Ver *supra* pp. 74-5.

discurso neo-liberal não encontra formas de exercício completo de hegemonia, porquanto incapaz de dirigir os reordenamentos devidos à relação salarial.

No entanto, fora o lado contratual da relação salarial, há ainda um outro, que vimos designando até aqui como norma de produção. Nessa altura, a questão que fica em aberto é a distinção com o taylorismo.

Se os processos de normalização não se orientam mais pela rigidez mecânica, característica da industrialização calcada na "produção de massa" (e a existência de estoques que possam ser acionados em momentos de crise ou de oscilações do mercado [AGLIETA e BRENDER, p.59], próximo da filosofia do "estoque zero" [kan-ban], são a confirmação dessa realidade), conforme é posto pela literatura, resta saber em que se assenta hoje o princípio da funcionalidade no interior da organização, ou sua capacidade "cibernética"¹²⁰ de adaptação. Em que medida, por ex., estaríamos assistindo à emergência de uma organização fabril "sistêmica"? Seria essa a "norma" contemporânea, a qual ao mesmo tempo que dá margem à responsabilidade dos operadores sobre o seu trabalho compele-os a "colaborar"?

Finalmente, toda essa combinação de elementos nos fazem enxergar com maior cautela a ruptura de "paradigmas": por um lado, os esquemas "arcaicos" de gestão da produção (e de consumo), isto é, tributários do fordismo; de outro, aqueles "modernos", próximos à incorporação da precariedade do sistema de trocas ligado às transformações rápidas do sistema produtivo (especialização flexível)¹²¹. Até que ponto, por ex., a realidade de uma descentralização efetiva no nível do funcionamento da empresa não se choca com a necessidade de uma certa planificação em função das vicissitudes da centralização financeira (o que remete à problemática da concorrência inter-capitalista)?

Estas foram as questões que nos pareceram mais relevantes do ponto-de-vista teórico e com desdobramentos para a discussão e o

¹²⁰ AGLIETA e BRENDER (84), p.59.

¹²¹ v. *supra* Cap.1.

debate atuais.

A seguir, inserimos algumas indicações metodológicas a partir do trabalho de campo para a confecção das monografias.

VI.2 - O Processo de trabalho da pesquisa: achados e perdidos

(Falar com o outro)

A transposição do discurso do informante como elemento de explicação sociológica põe o clássico problema do controle metodológico da pesquisa. Duas perguntas surgem de imediato:

1) da seleção -e portanto da relevância- do material recolhido por meio dos instrumentos de pesquisa. Ele interpela o investigador sobre as razões de se escolher determinadas passagens, e não outras, das entrevistas;

2) do tratamento do material discursivo na medida propriamente da decisão sobre o que é "possível" como argumento sustentado pelos agentes, isto é, das condições de validade¹²² dos relatos usados no presente trabalho.

Esses dois sinais críticos não devem obscurecer o fato irremediável de que o acesso aos relatos do informante são sempre marcados por aquilo que Giddens chama de "conhecimento mútuo"¹²³, ou seja, o fato de que investigador-investigado partilham, afinal de contas, de uma mesma situação espaço-temporal onde as

¹²² GIDDENS (89) fala em "critérios de validade" como aquele momento da explicação (o qual compartilha com os "critérios de credibilidade" as duas faces do acesso a um juízo teórico acerca dos fenômenos sociais) em que é possível (e legítimo) o exame da fala do agente em termos de "falso" e "verdadeiro". Nesse último caso, interviria notadamente o caráter "crítico" das ciências sociais, ao pôr em relevo o papel de interpretar e confrontar com outros registros do real o fluxo de informações vindas do informante. O exemplo oferecido pelo autor (*op. cit.*, p.274) é o do antropólogo que, ao dizer: "A tribo X acredita que a sua dança ritual provocará chuva", aponta para uma divergência -percebida na forma de expressão "acredita que"- com a tribo X, que certamente acredita que a dança ritual determinada provocará chuva. Ver essa discussão às pp. 274-5, *op. cit.*

¹²³ IDEM, p.271. Ver também à pág. 176: "É inegavelmente importante enfatizar que a 'explicação' compartilha da contextualidade de toda a atividade social..."

possibilidades de interpretação estão abertas nos dois lados. A dimensão representativa dos encontros sociais valem não só para as relações eu-outro¹²⁴ mas também para aquelas de que se nutre os "trabalhos de campo", na medida em que, pelo menos quanto a sua natureza, estes últimos não são diferentes dos primeiros¹²⁵.

Por outro lado, e dado o "conhecimento mútuo", a pesquisa não se esgota nela mesma pois ao dialogar os seus resultados com o informante na verdade o investigador faz uma "intervenção prática na sociedade" (GIDDENS, *op. cit.*, p.276. Grifo no original).

Tendo em mente tais considerações, valeria a pena expor -abreviadamente- o que pareceu constituir a via -com seus balizamentos- para que o resultado tenha sido esse que foi.

Os três elementos seguintes sintetizam, a nosso ver, as principais dificuldades ou os "problemas" suscitados pelo processo de pesquisa; em outras palavras, no que ela fez pensar:

- 1) a manutenção de uma pretensão "teórica" ou interpretativa contra um procedimento metodológico que releva unicamente a descrição das interações, dos enunciados dos discursos, etc;
- 2) o reconhecimento da passagem obrigatória pelos agentes implicados nos processos descritos -no caso do processo de trabalho: os trabalhadores (e trabalhadoras) e sua estratificação na fábrica, os supervisores, gerentes, etc;
- 3) o caráter ativo ou "político" que pode adquirir o resultado da pesquisa, no momento em que ela busca retornar como "produto" de uma investigação que é, por isso mesmo, precária e não-acabada.

Mais concretamente, é útil demonstrar como eles incidiram ao longo do trabalho.

Quanto ao primeiro ponto, isto é, a defesa da explicação, tecida nos limites de um material que não é nunca "transparente" (o "vivido" ou a "experiência" dos informantes), pode-se exemplificar a dificuldade que chegaríamos nos fatos simples das

124 GIANNOTTI (83), *passim*.

125 "Todos os atores sociais, é possível dizer-se com correção, são teóricos sociais que alteram suas teorias à luz de suas experiências e são receptivos à informação que chega, a qual pode ser por eles adquirida ao fazerem isso. A teoria social não é, em absoluto, a província especial e isolada de pensadores acadêmicos" (GIDDENS, *op.cit.*, p.272).

informações erradas: se não tivéssemos a preocupação de confrontar as informações cedidas nas entrevistas com outras fontes, dados como os da pág. 164 sobre o horário dos turnos seriam (ou poderiam ser) considerados como tão "válidos" como aquele que de fato ocorre e é prescrito pela organização da fábrica. E no entanto há apenas um horário de turnos¹²⁶.

Outra característica, nessa esfera, que mereceria ser mencionada diz respeito ao papel das perguntas que, na transcrição das entrevistas, foram mantidas. Elas não pretenderam estar ali apenas para fornecer inteligibilidade às respostas mas também como forma de ressaltar o seu caráter "interessado": muitas vezes elas quebraram certas seqüências de discurso, introduzindo questões novas, abafando outras ou ressaltando certas passagens contra a "naturalidade" do relato do informante. Este é o "papel ativo" a que se fez referência, contra uma visão empirista do entrevistador funcionando como tabula rasa na relação de captação de informações; ou ainda, contra uma certa visão do entrevistador como mero "estimulador" de fornecimento de informações.

Quanto ao segundo ponto, sua justificação se dá pelo fato deste trabalho ter também uma preocupação "estrutural", isto é, o reconhecimento de que os processos sociais implicados na análise das monografias não estão completamente indeterminados em relação às mudanças do campo produtivo enquanto signo dos problemas da acumulação do capital (com as suas conseqüências em termos dos processos de trabalho). Da tentativa de situar historicamente os fenômenos mencionados acima poderia parecer que a pesquisa propriamente etnográfica estaria dispensada (ver o cap. 2). Os capítulos seguintes procuraram, contudo, fazer a prova da passagem estrutura-ação¹²⁷, dentro das limitações já assinaladas, pois seria

¹²⁶ Se for argumentado que este é um exemplo "fraco" pois diz respeito a um critério de validade que pode ser simplesmente corrigido porque é "falso", ainda assim isso bastaria para que uma brecha seja aberta no sentido de uma série de problematizações sobre o enunciado dos agentes numa perspectiva mais "etnometodológica".

¹²⁷ GIDDENS, *op. cit.* propõe o termo "estruturação" para enfrentar o clássico problema das oscilações de ênfase quer na coerção estrutural, quer na estratégia dos agentes -movimento que atravessa a tradição da sociologia.

render-se muito facilmente à unilateralidade da explicação se ficássemos contidos apenas no 1º aspecto, isto é, do seu lado "estrutural".

Por fim, o último ponto diz respeito a uma exigência que, conquanto essencial para as pretensões do trabalho, encontra constrangimentos muito precisos mas que também devem ser pensados porque são igualmente "matéria" de análise. São eles: as limitações de uma pesquisa individual, sem infraestrutura institucional, o que reduz necessariamente o seu escopo, conjugado a uma exigência mais "organizada" por parte dos interlocutores -no caso, o Sindicato. Isto ficou claro na monografia referente à Empresa Y: os militantes do sindicato tinham exigências muito maiores, e cobranças também muito maiores em relação às informações que as outras monografias podiam lhes fornecer, do que era efetivamente possível com o material que se dispunha.

Do lado gerencial, a exigência também existia mas era de outro tipo. Havia a questão de tentar definir o caráter do trabalho, ou seja, da pesquisa dentro da empresa: desde esclarecer que não se tratava de usar as informações para fins de espionagem industrial até evitar uma identificação muito direta com qualquer "perspectiva dos trabalhadores", o que poderia, dependendo da conjuntura em cada planta, inibir a sua obtenção.

De outra parte, a carência de muitos dados e informações precisas que porventura pudessem servir de suporte a lutas empreendidas pelos militantes levou à ênfase em informações mais subjetivas ou "pessoais" com respeito aos trabalhadores -o que se por um lado pode ter sido um pouco decepcionante para quem esperava uma intervenção que possibilitasse "resultados" (era uma expectativa difusa do lado dos trabalhadores da Empresa Y), por outro manteve o interesse das entrevistas, na medida em que podiam "cruzar" com racionalizações do lado da gerência (pensamos no caso da explicação para o alto turn-over como sendo uma decorrência da origem nordestina dos trabalhadores na Empresa Y).

A escassez de recursos materiais (o que designamos, talvez impropriamente, como 'falta de infra-estrutura institucional') traduziu-se na limitação do nº de visitas, lentidão no processamento das entrevistas, redução do acesso a algumas empresas, pouca agilidade na confrontação de dados de outras

pesquisas e finalmente na redução das pretensões explicativas para o âmbito pretendido (o ramo de um sub-setor da têxtil), o que era uma intenção inicial.

Como pode-se observar, os "métodos" e "técnicas" empregados encerram muitas limitações, principalmente devido à "escala" da pesquisa, porém algumas vantagens devem igualmente ser ressaltadas como oriundas de sua escolha: o fato de não se restringir apenas a uma abordagem etnográfica com ênfase demasiada nas "representações", quer dos trabalhadores, quer dos gerentes de uma empresa, fez com que a comunicação com outras empresas se tornasse mais fácil porque referenciada em um padrão mais "objetivo" de comparação. Isto já era, por si só, um dado de interesse e estimulava a participação e o engajamento dos informantes na pesquisa. Provavelmente o uso exclusivo do gravador contendo os dados apenas sobre os trabalhadores, apenas sobre os diretores e gerentes ou apenas sobre uma determinada empresa tornasse o interesse em participar da pesquisa pouco acentuado. A escolha de usar um procedimento comparativo teve um resultado positivo nesse sentido.

ANEXO 1

QUADRO DE DESCRIÇÃO DE CARGOS DA EMPRESA X

Ajudante de
Produção "A" -
(POLICONDENSACÃO)

- a) Descrição sumária:
1. abastecer o tanque de fusão;
 2. varrer a área de estocagem;
 3. transporte interno e externo;
 4. ajudar serviço de estocagem de chips;
 5. ajudar os operadores de área.
- b) Ferramentas, instrumentos e equipamentos utilizados:
1. faca;
 2. vassoura;
 3. pá de lixo;
 4. martelo.

Operador de máquina de
produção "A"
(Bobinadeira)
(na Arriada)

- a) Descrição sumária:
1. fazer arriadas nas máquinas;
 2. fazer titulação de fios;
 3. preparar tubetes;
 4. limpar as máquinas;
 5. fazer leitura de óleo de enzimagem;
 6. coletar amostras de fios p/ análise do laboratório.
- b) Ferramentas, inst. e equipamentos utilizados:
- | | |
|--------------|----------------------|
| 1. escada; | |
| 2. balança; | 6. escova; |
| 3. "haspa"; | 7. aspirador manual; |
| 4. tesoura; | 8. bobinas; |
| 5. espátula; | 9. carrinhos. |

Operador de máquina de-
produção "A"
(Bobinagem)

- a) Descrição sumária:
1. fazer arriadas nas máquinas;
 2. pesar resíduos;

3. fazer titulação de fios;
 4. limpar as máquinas e o setor;
 5. retirar amostras de fio;
 6. preencher cartazes-guia e etiquetas de identificação da bobina.
- b) Ferramentas, inst. e equipamentos utilizados:
- | | |
|-------------|--------------------------------|
| 1. tesoura; | 4. balança; |
| 2. escova; | 5. aspirador de ar comprimido; |
| 3. "haspa" | 6. ferro p/ cortar resíduos |

Operador de máquina de -
Produção "A"
(5º Piso)
(na FIAÇÃO)

- a) Descrição sumária:
1. trocar os silos vazios de chips por cheios;
 2. encher os silos vazios com chips;
 3. controlar as máquinas da fiação;
 4. retirar amostras de chips para o Laboratório Têxtil;
 5. retirar o pó de chips das máquinas.
- b) Ferramentas, instrumentos e equipamentos: não tem.

Operador de Máquina-
de Produção "A"
(2º Piso)

- a) Descrição sumária:
1. efetuar leituras diárias dos níveis dos manômetros das máquinas, extrusores, secadores e caldeira (daltérmica);
 2. lançar novamente os fios que apresentam quebras;
 3. efetuar trocas isoladas de fieiras com problemas;
 4. fazer limpeza no piso e nas máquinas do setor;
 5. fazer siliconagem nas máquinas.

b) Ferramentas, inst. e equipamentos:

1. espátula;
2. escada;
3. escovas;
4. aspirador de pó;
5. carrinho p/ desmontar fleiras;
6. equipamentos de segurança.

Operador de Área-
(POLICONDENSAÇÃO)

a) Descrição sumária:

1. abastecer tanque de fusão;
2. preparar e dosar catalisadores;
3. preparar a "manta"
4. analisar amostra da "manta" com negatoscópio;
5. moer a "manta" e os resíduos;
6. transportar os chips para os silos de estocagem;
7. efetuar leitura dos níveis dos silos e da estocagem dos tanques de catalisadores;
8. efetuar drenagem da água efluente dos tanques.

b) Ferramentas, Instrumentos e Equip.:

1. espátula;
2. faca;
3. chaves p/ desmontar centrífuga.

Operador de Painel -
(2 por turno)
(POLICONDENSAÇÃO)

a) Descrição sumária

1. operar o painel de Controle do Processo de Policondensação;
2. preencher formulário de Registro de bateladas, Controle de ciclo de batelada e Controle de Processo;
3. fazer a regeneração do Glicol efluente das bateladas;
4. fazer a limpeza na Retorta e no Esterificador e Auto-clave.

b) Ferramentas, instrumentos e equipa-

mentos: não tem.

Controlador de -
Processo de
Produção

a) Descrição sumária:

1. polir guia-fios;
2. limpar as réguas das máquinas;
3. medir ferrugem dos bobinadores;
4. medir vazão de ar do BLOW-BOX;
5. medir tensão do fio nas máquinas e pressão respaldo;
6. preencher relatório mensal de fiação- bobinagem;
7. verificar bobinas;
8. elaborar programação quinzenal de siliconagem;
9. conferir as anotações feitas pelos operadores.

b) Ferramentas, instrum. e equipam.:

1. crônômetro;
2. velômetro;
3. calculadora;
4. chaves;
5. tensiômetro;
6. dinamômetro;
7. espátula plástica;
8. furadeira;
9. morsa;
10. esmeril.

Mecânico de -
manutenção "A"
(Plantonista)
(POLICONSENSAÇÃO)

a) Descrição sumária:

1. realizar manutenção preventiva na Poli seguindo o roteiro de manutenção preventiva;
2. fazer leitura dos níveis de pressão, óleo e temperatura das caldeiras;
3. trocar filtros;
4. limpar a linha de vácuo;
5. limpar spray do aparelho 14;

6. trocar eixos e buchas da centrífuga;
7. fazer manutenção de motores e bombas;
8. fazer transferência de silos;
9. fazer manutenção corretiva em outros setores sempre que estiver de plantão.

b) Ferramentas, instrumentos e equipamentos:

1. ferramentas em geral (jogos de chave, alicate, chaves de renda, etc...);
2. esmeril;
3. furadeira elétrica;
4. morsa;
5. prensa;
6. tesoura;
7. marreta;
8. equipamentos de segurança;
9. outros.

Mecânico de
Manutenção "A"
(POLICONDENSAÇÃO)

a) Descrição sumária:

1. realizar manutenção na roda de moldagem;
2. fazer manutenção nos moinhos e nas bombas;
3. retirar vazamentos de calha de vent;
4. limpar circuito de vácuo;
5. trocar filtros de água;
6. fazer manutenção em válvulas pneumáticas e na caldeira Dowtherm;
7. executar serviços de encanamento;
8. trocar ou reparar válvulas de Dowtherm;
9. trocar juntas de tampa da Retorta H4;
10. trocar filtros do tanque de fusão;

b) Ferramentas, instrum. e equipam.:

1. ferramentas em geral (jogos de chave, alicate e outros);
2. maçarico;
3. máquina de solda;
4. lixadeira e furadeira elétrica;
5. morsa;
6. girafa;
7. esmerio;
8. outros.

Instrumentista -

a) Descrição sumária:

1. efetuar serviços de manutenção preventiva e corretiva nos sistemas pneumáticos, eletrônicos e partes elétricas;
2. desenvolver pequenos projetos;
3. modificar ou desenvolver nova tecnologia nos equipamentos eletrônicos, pneumáticos e hidráulicos existentes.

b) Ferramentas, instrum. e equipamento:

1. osciloscópio;
2. freqüencímetro;
3. programadora de Epron;
4. apagadora de Epron;
5. capacímetro;
6. "década" de resistência;
7. chaves diversas;
8. grifo de corrente;
9. ferro de solda;
10. serra;
11. esquadro;
12. alicates diversos;
13. trena;
14. tesoura;
15. pinças;

16. saca-ponteiros;
17. paquímetro;
18. calibrador de folga;
19. furadeira;
20. limas diversas;
21. torquímetro;
22. medidor de vácuo;
23. bomba de vácuo;
24. rotâmetro;
25. morsa;
26. esmeril;
27. maçarico e forno para teste de circuitos termométricos;
28. walk-talk;
29. rasquetil;
30. multímetro Digital e Analógico;
31. fonte variável de alimentação;
32. mala potenciométrica;
33. calibrador portátil de corrente;
34. ponte de Wheastone;
35. amplificador de corrente;
36. caixa Wallace;
37. bomba de peso morto;
38. varivolt;
39. termômetro digital;
40. manômetros-padrão;
41. micrômetro;
42. cronômetro;
43. tacômetro;
44. psicômetro;
45. registrador de milivolts;
46. equipamentos de teste de cartões eletrônicos dos inversores;
47. anemômetro;
48. barômetro.

Mecânico de -
Manutenção "C"

a) Descrição sumária:

1. fazer manutenção em bombas hidráulicas;
2. trocar e reparar válvulas;
3. fazer manutenção em exaustores;
4. trocar juntas de tampa da Retorta HY;
5. limpar circuito de vácuo;
6. trocar filtros do tanque de fusão;
7. trocar bicos do ejetor;
8. confeccionar peças na oficina;
9. fazer manutenção no resfriador de bombas;
10. trocar rolamentos.

ANEXO 2

Carta de apresentação enviada ao universo das empresas de Fibras Químicas no Brasil:

"Eu, LEONARDO GOMES MELLO E SILVA, estudante de Sociologia do Trabalho do Programa de Mestrado da UNICAMP, gostaria de realizar uma visita à sua empresa com o intuito de conhecer os diversos aspectos ligados às consequências das mudanças tecnológicas no processo de trabalho industrial.

Venho concentrando já há algum tempo meu interesse acadêmico no tema acima enunciado, tendo escolhido a fibra química como objeto de estudo devido à importância desse ramo na economia brasileira.

Para tal fim, seria de inestimável valia que pudesse ter acesso a uma unidade de produção de sua empresa e entrevistar: 1º o Gerente de Recursos Humanos, para observar os aspectos ligados à política de pessoal e 2º o Gerente Industrial, para com os aspectos propriamente tecnológicos.

Na certeza de contar com a colaboração dos Senhores, aguardo resposta e subscrevo-me, atenciosamente"

(a)

BIBLIOGRAFIA UTILIZADA

ABREU, Alice R. de Paiva

- 1983 "Processo de Trabalho e Ciências Sociais: a contribuição do GT "Processo de Trabalho e Reivindicações Sociais", Águas de São Pedro, mimeo.

ACERO, Lilliana

- 1983 *Technical Change, Skills and the Labour Process in a Newly Industrializing Country: a study of Brazilian Firms and Workers' perceptions in the Textile Sector*. Univ. of Sussex.

AGLIETA, Michel.

- 1979 *Regulación y crisis del capitalismo*, Siglo Veintiuno ed.

AGLIETA, M. et. BRENDER, A.,

- 1984 *Les Métamorphoses de la Société Salariale*, Paris, Calman-Lévy.

AZAIS, Christian.

- 1984 *L'industrie textile dans le nord-est brésilien - une analyse à la lumière des théories sur les secteur informel*, thèse 3ème. cycle, Paris.

BENTO, Paulo Eduardo G.,

- 1987 *Impacto das Inovações tecnológicas do Maquinário Têxtil sobre as condições de trabalho*, COPPE-UFRJ (tese de mestrado), Rio de Janeiro.

BJORKMAN, T., LUNDQVIST, K., HIMMELSTRAND, U.,

- 1981 *Work Relations, Capital Accumulation and Technological Change*, Round table: Socialism, Technology and Development", University of Uppsala.

BOYER, Robert.

- 1983 *Crise actuelle et analyses en terme de Régulation: bilan provisoire et problèmes ouverts*, Paris, CEPREMAP.

IDEM

- 1986a. *La Théorie de la Régulation*, Paris, Ed. La Découverte.

IDEM

- 1986b. *Les Flexibilités en Europe*, Paris, Ed. La Découverte.

BRAVERMAN, Harry.

- 1981 *Trabalho e Capital Monopolista*, Rio de Janeiro, Zahar.

BRIGHTON Labour Process Group,
1976 *O Processo de Trabalho Capitalista*, Inglaterra, (trad. J.R. Taillé e Carlos Ronaldo Paes Ferreira in *Texto Seleccionado de Economia do Trabalho*).

BURAWOY, Michael,
1978 *Towards a Marxist Theory of the Labor Process: Braverman and Beyond* in *Politics and Society* Vol. 8, n. 3-4.

CARVALHO, R. Quadros,
1987 *Tecnologia e Trabalho Industrial*, Porto Alegre, LP&M.

CHO, Soon Kyoung,
1985 *The Labor Process and Capital Mobility: the limits of the New International Division of Labor* in *Politics and Society*, vol. 14, n. 2.

COMIN, Alexandre,
1989 *Estado e Capital na formação dos setores de ponta da Indústria*, S. Paulo, CEBRAP (mimeo.)

CORIAT, Benjamin,
1979 *L'Atelier et le Chronomètre*, Paris, Christian Bourgois.

CORIAT, B. et BOYER, R.,
1985 *Inovações, ciclos e crise: o retorno de Schumpeter* in *Novos Estudos CEBRAP* n. 12.

DANNIELOU, F., LAVILLE, A., TEIGER, C.,
1983 *Fiction et Réalité du Travail Ouvrier* in *Les Cahiers Français* n. 209, jan-fév.

ERBER, F. Stefano,
1982 *Processo de Trabalho e Estratégias de Classe*, Rio de Janeiro, Zahar.

FLEURY, A.C. e VARGAS, N.,
1983 *Organização do Trabalho*, S. Paulo, Atlas.

FRANCO, Tânia M. A.,
1983 *O Processo de Trabalho na Ind. Têxtil: um estudo de caso*, Univ. Fed. da Bahia (tese de mestrado), Salvador.

- FREYSSENET, Michel,
1989 *Les Formes Sociales de l'Automatisation*, texto preparado para o seminário "Padrões Tecnológicos e Políticas de Gestão", São Paulo.
- GIANNOTTI, J.A.,
1983 *Trabalho e Reflexão - ensaios para uma dialética da sociabilidade*, São Paulo, Brasiliense.
- GIDDENS, Anthony,
1989 *A Constituição da Sociedade*, São Paulo, Martins Fontes.
- GITAHY, Leda e RABELO, Flávio,
1987 *Os Efeitos Sociais da Microeletrônica na Ind. Metal-mecânica brasileira: o caso da Ind. de Informática*, Campinas, DPCT-IG-UNICAMP
- GORZ, André,
1982 *Adeus ao Proletariado*, Rio de Janeiro, Forense.
- GUERRA Ferreira, Cândido
1987 *Procès de travail et rapport salarial dans l'industrie sidérurgique - étude de cas de la formation des normes mondiales et du cas brésilien (tese)*, Paris.
- HIRATA, Helena,
1983 *Receitas japonesas e realidade brasileira in Novos Estudos CEBRAP nº 2.*
- HIRATA, H. e FREYSSENET, M.,
1985 *Mudanças tecnológicas e participação dos trabalhadores: os CCQs no Japão in Revista de Administração de Empresas 25 (3), jul/set.*
- HIRATA, Helena et alii,
1987 *O Sexo do Trabalho*, S. Paulo, Paz e Terra.
- HIRSCH, Joachim,
1983 *The Fordist Security State and New Social Movements in Kapitalstate 10/11, USA.*
- HUMPHREY, John,
1982 *Fazendo o Milagre: controle capitalista e luta operária na Indústria automobilística brasileira*, Petrópolis, Vozes.

LIMA, Marcos P.,

1984 *Tendências do Progresso Tecnológico nas próximas décadas e as mudanças na Div. Int. do Trabalho: o caso dos Países de Industrialização Recente*, DEPE/IFCH-UNICAMP, Campinas.

LIPIETZ, Alain,

1984 *La Mondialisation de la crise générale du Fordisme: 1967 - 1984* in *Les Temps Modernes* n.º 459, oct. 1984.

IDEM

1986 *Les Kaléidoscopes du Sud* in BOYER, R. (org.), *Capitalismes Fin-de-Siècle*, Paris, PUF.

IDEM

1968 *Miragens e Milagres*, São Paulo, Nobel.

MACCARINI, J.P. e BIASOTTO Jr., G.,

1985 *A Indústria Têxtil Brasileira: Diagnóstico Setorial*, I.E.-UNICAMP, 1985 (Cap. VI: *Evolução da Questão Tecnológica na Ind. Têxtil*).

MARK, Karl,

1979 *El Capital*, Livro 1, F.C.E., México.

NEGRI, Toni,

1980 *Del Obrero-masa al obrero social - entrevista sobre el obretrismo*, Barcelona, Anagrama.

OMINAMI, Carlos,

1986 *Le Tiers Monde dans la crise - essai sur les transformations récentes des rapports Nord-Sud*, Paris, La Découverte.

PASTRÉ, Olivier et MONTMOLLIN, M. (org.),

1984 *Le Taylorisme*, Paris, La Découverte.

PEREIRA, Vera,

1979 *O Coração da Fábrica*, Rio de Janeiro, Campus.

PEREZ, Carlota,

1984 *Microeletrônica, Ondas Largas y Cambio Estructural: Nuevas Perspectivas para países en desarrollo*, SPRU/ Sussex.

POULANTZAS, Nicos,

1978 *As Classes Sociais no Capitalismo de Hoje*, Rio de Janeiro, Zahar (1ª. ed. francesa: 1974).

ROLLE, Pierre,
1984 *La Qualificazione del lavoro in Sociologia del lavoro*

SABEL, Charles,
1982 *Work and Politics - the division of labor in industry*,
Cambridge University Press.

IDEM
1988 *A mudança de modelos de eficiência econômica e suas implicações para a industrialização do Terceiro Mundo in FOXLEY, A.; McPHERSON, M; O'DONNELL, G. Desenvolvimento e Política: o pensamento de Albert O. Hirschman, S. Paulo, Vértice.*

SABÓIA, João,
1988 *Regulação, Crise e Relação Salarial Fordista in Texto para Discussão nº 177, IEI/UFRJ.*

SALERNO, M. Sérgio,
1987 *Automação e Processos de trabalho na Ind. de transformação, Águas de S. Pedro, mimeo.*

SCHMITZ, Hubert,
1985 *Technology and Employment practices in Development Countries, Londres, Croom-Helm.*

SENAI/DPEA,
1987 *Inovações Técnicas e Qualificação do Trabalho, Rio de Janeiro.*

SHAIKEN, Harley,
1981 *Computadoras y relaciones de poder en la fabrica in Cuadernos Políticos nº30, oct./dic., Mexico.*

STEIN, Stanley,
1979 *Origens e Evolução da Ind. Têxtil no Brasil - 1850 /1950, Rio de Janeiro, Campus.*

TAUILE, J.R.,
1984 *Microeletrônica, Automação e Desenvolvimento Econômico: o caso das MFCN no Brasil (tese), N. York.*

TOLEDO, J. C., FERRO, J. R., TRUZZI, O. M. S.,
1987 *Automação e Trabalho em Ind. de Processo Contínuo in Revista Brasileira de Tecnologia Vol. 18(1), jan.*

TOURAINÉ, Alain,
1980 *L'Après Socialisme*, Paris, Grasset.

VATIN, François,
1987 *La Fluidité Industrielle*, Paris, Lib. des Méridiens.

VELTZ, Pierre,
1986 *Informatisation des Industries Manufacturières et Intellectualisation de la production in Sociologie du Travail XXVIII/ 1*, Paris, Dunod.

VIANNA, L. Werneck,
1978 *Estudos sobre Sindicalismo e Movimento Operário: resenha de algumas tendências in Boletim Informativo e Bibliografico de Ciências Sociais nº 3*.

WOOD, Stephen,
1983 *Degradation of Work? Skill, deskilling and the Labour Process*, Londres, Hutchinson.

WOODWARD, Joan,
1985 *Industrial Organization: Theory and Practice*, Londres, Oxford University Press.

PUBLICAÇÕES ESPECIALIZADAS

- DEPEA-SENAI:

A Automação na Ind. Têxtil, VVAA.

Automatização em Confecções e Costuras in Anais do VIII Congresso Nacional de Técnicos Têxteis.

Automatização e organização da talhação in Anais do VIII Congresso Nacional de Técnicos Têxteis

Diretrizes para um Programa de atualização tecnológica da Ind. têxtil e de Confecção, Nov. 1985

Efeitos dos avanços tecnológicos sobre o emprego na Ind. têxtil, 1980.

Empresa têxtil atual: da Crise para a Informática, Raimundo Alves in *III Conferência Nacional de Tecnologia têxtil, Vol.1*:

Estudos para a Automação, Modernização, Desenvolvimento tecnológico e Ampliação da Ind. Têxtil brasileira até o ano 2000 - 3 Vols.

Expansão da Ind. têxtil até o ano 2000, 1986. Implantação de Unidade de Pesquisa e Desenvolvimento de Fibras Químicas no CETIQT (Projeto UNIDO), 1983.

Uso dos avanços da Computação Eletrônica para tornar os processos têxteis mais eficientes e econômicos in Anais do VIII Congresso Nacional de Técnicos Têxteis.