

MARIA CHALFIN COUTINHO

UNICAMP  
BIBLIOTECA CENTRAL  
SEÇÃO CIRCULANTE

**ENTRE O VELHO E O NOVO:  
ESTRATÉGIAS DE PARTICIPAÇÃO NO TRABALHO**

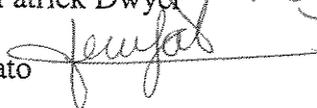
Tese de Doutorado em Ciências Sociais apresentada ao Departamento de Ciência Política do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas sob a orientação do Prof. Dr. Thomas Patrick Dwyer

Este exemplar corresponde à redação final defendida e aprovada pela Comissão Julgadora em 13/12/2000

Prof. Dr. Thomas Patrick Dwyer



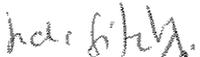
Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Leny Sato



Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Valmíria Carolina Piccinini



Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Leda Gitahy



Prof. Dr. Ricardo Luiz Coltro Antunes



CAMPINAS

dezembro/2000

Revista IBCC

UNICAMP  
BIBLIOTECA CENTRAL

UNIDADE	BC
N.º CHAMADA:	T/Unicamp
	C 837 e
V.	Ex.
TOMBO BC/	48477
PROC.	16-392/04
C	<input type="checkbox"/>
D	<input checked="" type="checkbox"/>
PREC@	R\$ 11,00
DATA	30/03/01
N.º CPD	



CM-00149602-4

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA  
BIBLIOTECA DO IFCH - UNICAMP

**C 837 e Coutinho, Maria Chalfin**  
**Entre o velho e o novo: estratégias de participação no trabalho**  
**/ Maria Chalfin Coutinho. - - Campinas, SP : [s. n.], 2000.**

**Orientador: Thomas Patrick Dwyer.**  
**Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas,**  
**Instituto de Filosofia e Ciências Humanas.**

**1. Participação. 2. Trabalho. 3. Administração de empresas –**  
**Participação dos empregados. 4. Identidade social. I. Dwyer,**  
**Thomas Patrick. II. Universidade Estadual de Campinas.**  
**Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. III. Título.**

UNICAMP  
BIBLIOTECA CENTRAL  
SEÇÃO CIRCULANTE

Aos meus dois amores:

Guilherme e Ricardo

## **AGRADECIMENTOS**

A produção de uma tese de doutorado é uma árdua tarefa, ao longo desta trajetória senti-me solitária em diversos momentos. Contraditoriamente, estive acompanhada todo o tempo. Foram tantas as pessoas que colaboraram comigo, de diversas formas, que fica difícil agradecer a todos, sem esquecer algum.

Gostaria apenas de dizer àqueles que me ajudaram e confiaram no meu trabalho: obrigada, sozinha eu não teria chegado até aqui.

## SUMÁRIO

Lista de siglas.....	vi
Lista de quadros.....	vii
Resumo.....	viii
Abstract.....	ix
Introdução.....	1
1 Participação, trabalho e gestão nas organizações.....	11
1.1 Participação no trabalho.....	11
1.2 Gestão participativa no Brasil.....	27
1.3 Identificação nas organizações.....	51
2 Construção desta investigação.....	69
2.1 Concepção da pesquisa.....	69
2.2 Procedimentos.....	71
3 Grupo Alfa.....	79
3.1 Características gerais da empresa.....	79
3.2 Programa Alfa de Administração Participativa - PAAP.....	89
4 Fitas: a fábrica esquecida.....	101
4.1 Operadores.....	103
4.2 Monitores.....	121
4.3 Chefe de fábrica.....	128
4.4 Conclusões sobre a fábrica de Fitas.....	132
5 Conexões: a fábrica moderna.....	139
5.1 Operadores.....	141
5.2 Monitores.....	160
5.3 Chefes de fábrica.....	172
5.4 Conclusões sobre a fábrica de Conexões.....	179
6 Acessórios: a fábrica antiga.....	189
6.1 Operadores.....	193
6.2 Monitores.....	215
6.3 Chefes de fábrica.....	226
6.4 Conclusões sobre a fábrica de Acessórios.....	232
Entre o velho e o novo: estratégias de participação no trabalho.....	243
Referências bibliográficas.....	265
Anexos.....	271

## LISTA DE SIGLAS

- CCQ - Círculos de Controle de Qualidade
- CLP - Controle Lógico Programável
- CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
- GARQ - Grupo Alfa de Reuniões para Qualidade
- GASP - Grupo Alfa para Soluções de Problemas
- PAAP - Programa Alfa de Administração Participativa
- PAS - Programa Alfa de Sugestões
- PBQP - Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
- PLR - Participação nos Lucros e nos Resultados
- RAS - Roteiro para Análise de Sugestões
- RH - Recursos Humanos
- SAP - Sistema Alfa de Produção
- SARV - Sistema Alfa de Remuneração Variável
- TQC - Total Quality Control - Controle de Qualidade Total (CQT)

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 -Dimensões da participação .....	24
Quadro 2 - Sugestões apresentadas no PAS .....	93
Quadro 3 - Satisfação com o programa de participação financeira .....	98
Quadro 4 - Entrevistados na fábrica de Fitas .....	103
Quadro 5 - Entrevistados na fábrica de Conexões .....	141
Quadro 6 - Entrevistados na fábrica de Acessórios .....	192
Quadro 7 - Participação dos Operadores .....	252
Quadro 8 - Participação dos Monitores .....	253
Quadro 9 - Participação dos Chefes de Fábrica .....	254

## RESUMO

A gestão participativa vem sendo introduzida nas empresas brasileiras por iniciativa da administração. Contudo, sua implementação depende de todos atores sociais envolvidos no processo. Sendo assim, é importante analisar experiências concretas para avaliar possibilidades de participação de trabalhadores.

Esta tese consiste em um estudo qualitativo descritivo, com o objetivo principal de investigar possibilidades de participação e perfil profissional de trabalhadores de três categorias profissionais (operador, monitor e chefe de fábrica), inseridos em três unidades produtivas de um grupo industrial do Estado de Santa Catarina, que desenvolve estratégias de participação de trabalhadores. Os dados principais foram coletados através de entrevistas e observação direta e analisados pelo método de análise de conteúdo proposto por Bardin (1994).

Os resultados confirmam a hipótese de que os trabalhadores apresentam apenas formas limitadas ou parciais de participação, considerando as três dimensões analisadas: grau de controle, tipo de questões e nível organizacional. Quanto menor o nível hierárquico, menores são as possibilidades de participação dos integrantes de cada categoria profissional. As concepções dos entrevistados sobre participação revelam que eles tendem a transferir as limitações de sua experiência participativa no trabalho para outros contextos sociais.

Foram, também, observadas diferenças na participação dos trabalhadores das três fábricas investigadas, sendo, justamente, os integrantes da unidade mais moderna os que menos participam no trabalho. Estes resultados contrastam com observações de autores, como Zuboff (1988), que sugerem que organizações modernas tendem a ser mais participativas.

O grupo industrial investigado passa por um momento de transição, de convívio entre o velho e o novo, o que se reflete nos perfis de seus integrantes. Nele coexistem dois tipos de trabalhadores: antigos e novos. O novo perfil de trabalhador apareceu com maior clareza na unidade mais moderna. A gestão participativa da empresa não foi capaz de, efetivamente, ampliar a distribuição do poder e, com isto, requerer um trabalhador mais capacitado para o exercício autônomo e criativo. Entretanto, a presença de perfis heterogêneos de trabalhadores corrobora com a concepção de um sujeito ativo, capaz de resistir às pressões organizacionais.

## ABSTRACT

The participatory management has been introduced in Brazilian enterprises by administration initiative, however, its implementation depends on every social actors involved in the process. Thus, it is important to analyze the concrete experiences to evaluate the participation possibilities of the workers.

This thesis consists in a descriptive qualitative study, with the main objective of investigating the participation possibilities and the worker professional profile of three professional categories (operator, monitor and factory manager), inserted in three productive units of an industrial group of Santa Catarina State that develops participation strategies of the workers. The main data were collected through interviews and direct observations and analyzed through content analysis method proposed by Bardin (1994).

The results confirm the hypothesis that the workers present only limited and partial ways of participation, considering the three dimension analyzed: degree of control, question types and organizational level; being that, as the smaller is the hierarchic level the smaller are the participation possibilities of this integrants. The conceptions about interviewed participation reveal that these tend to transfer the limitations of their participatory experience in the work for other social contexts.

It was also observed differences on the workers participation of three investigated factories, being the integrants from the most modern unit the ones of less work participation. These results contrast with the observation of the authors as Zuboff (1988), that suggests that modern organizations tend to be more participatory.

The industrial group investigated is at the moment in transition, between the new and the old, what reflects on the profile of its integrants; since coexist two types of workers: old and new. The new worker profile appeared with more clearness in a more modern unit. The participatory management in the enterprise was not able to amplify effectively the power distribution and, with this, to require more autonomous and creative exercise. Although, the presence of heterogeneous profiles of the workers corroborate the conception of an active subject able to resist to organizational pressure.

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho consiste em uma pesquisa desenvolvida com vistas à obtenção do título de doutor junto ao programa de pós-graduação em Ciências Sociais da Universidade Estadual de Campinas. A pesquisa buscou investigar as possibilidades de participação e perfil profissional de trabalhadores de três categorias profissionais, inseridos em três unidades produtivas de um grupo industrial do setor de plásticos do Estado de Santa Catarina, cujas estratégias de gestão de recursos humanos privilegiam a participação destes trabalhadores.

Através desta introdução procurou-se situar o problema a ser investigado dentro do contexto mais amplo das transformações nas relações de trabalho, bem como definir os objetivos deste estudo. A seguir, apresentar-se-á um capítulo com as concepções teóricas que fundamentaram este trabalho: participação no trabalho, gestão participativa no Brasil e identificação nas organizações. Segue um capítulo sobre a construção desta investigação, no qual se relata os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo qualitativo-descritivo.

Nos próximos capítulos estão presentes as descrições dos resultados obtidas na pesquisa. Primeiramente, foi apresentado um capítulo sobre o grupo industrial pesquisado, denominado, aqui, de Alfa, incluindo: setor produtivo (plásticos), caracterização geral e sistema participativo. Em seguida, há três capítulos com descrição e análise dos dados coletados em cada unidade produtiva: Fábrica de Fitas, Fábrica de Conexões e Fábrica de Acessórios. Por fim, foram expostas as considerações finais, tendo em vista uma análise das velhas e novas práticas desenvolvidas através das estratégias de participação no trabalho.

Ao investigar uma empresa que emprega uma proposta participativa de gestão, este trabalho se insere em um conjunto de estudos no campo das relações de trabalho que pretendem analisar as transformações por que vem passando o mundo do trabalho. Mais especificamente, esta tese voltou-se para mudanças que as organizações produtivas estariam implementando, em sintonia com as demandas de um mercado global cada vez mais competitivo.

O mundo do trabalho vem passando por grandes transformações nas últimas décadas. A chamada globalização (mundialização do capitalismo)<sup>1</sup> gerou uma série de mudanças na ordem econômica mundial, com profundas repercussões nas relações industriais<sup>2</sup> dos diferentes países. Tomando como referência os países latino-americanos, é possível notar que, apesar dos traços comuns (privatizações, abertura econômica e integração à economia mundial), as tendências de mudanças nas relações industriais apresentam grandes variações, dependendo de como estas vinham se configurando anteriormente e de diferentes estratégias dos atores sociais (Dombois e Pries, 1998).

Neste amplo quadro de transformações, um dos aspectos que tem sido analisado com frequência é a forma como as organizações produtivas vêm fazendo frente às pressões por competitividade do mercado mundial, através de diferentes estratégias de modernização. No caso brasileiro, observou-se, durante os anos 80, que a busca por modernização consistia, particularmente, na introdução de novas tecnologias automatizadas, caracterizando estratégias parciais. Já a partir do final desta década, e durante os anos 90, as empresas passaram a desenvolver estratégias sistêmicas de modernização, buscando "...a integração, a flexibilidade e a produtividade através da introdução das novas técnicas de organização da produção, podendo ou não, haver o uso de equipamentos microeletrônico." (Fleury, 1988, p. 207)

As diferentes estratégias empresariais trazem para as relações de trabalho múltiplos impactos que vêm sendo analisados por diversos pesquisadores brasileiros das Ciências Sociais<sup>3</sup>. Paralelamente à evolução destas estratégias, os estudos acadêmicos, que centravam suas preocupações com a introdução de novos equipamentos microeletrônicos, passam a se preocupar com repercussões das novas formas de organização e gestão da produção sobre as relações de trabalho.

---

<sup>1</sup> Para Ianni (1997) a globalização refere-se a todos os processos que levam à incorporação das pessoas do mundo a uma sociedade global. Esta sociedade é desenhada a partir da mundialização do capitalismo, que compreende "...uma nova divisão internacional do trabalho e da produção, envolvendo a formação de novos blocos geoeconômicos e geopolíticos..." (p. 15) Estas transformações, em curso no mundo contemporâneo, ocorrem simultaneamente a uma série de outras que configuram novas realidades sociais: a emergência de cidades globais, a formação de complexas redes de comunicações e formação de uma cultura de massas.

<sup>2</sup> Dombois e Pries (1998) consideram que as relações industriais se constituem a partir das relações entre Estado, capital e trabalho, representadas concretamente em diferentes níveis: micro - empresa, meso - região ou ramo produtivo e macro - estatal/nacional. Estes autores centraram sua análise nas empresas, consideradas como "unidades operativas de valorização do capital" (p. 62)

<sup>3</sup> Alguns destes estudos são: Fleury e Fischer, 1985; Neder et alli, 1988; Fleury, A., 1988; Hirata, 1993; Castro, 1993 e 1994; Humphrey, 1994 e Dumbois e Pries (1998).

A modernização sistêmica tem sido introduzida nas empresas brasileiras através de diversos modelos. No entanto, percebe-se a recorrência de formas de organização do processo produtivo e de relações de trabalho inspiradas no chamado modelo japonês. O que caracteriza este modelo e sob que condições é possível transferi-lo para outros países são dois temas polêmicos, mas que não constituem o problema central a ser desenvolvido neste trabalho.

Alguns autores, como Coriat (1994)<sup>4</sup>, compreendem o modelo japonês (toyotismo) de uma forma bem ampla, concebendo-o, não só como um novo paradigma de produção, mas, como um novo modo de regulação, que se instalaria, dentro dos limites do capitalismo, em substituição ao modelo anterior - taylorista/fordista - ora em crise. Contudo, a visão mais difundida no Brasil, que se pretende adotar aqui, tende a conceber o toytismo como um conjunto de técnicas ou sistemas de organização e gestão do processo de trabalho inspirados no sistema produtivo japonês (desenvolvidos, primariamente, por Ohno na fábrica Toyota). A introdução deste modelo nos países ocidentais faz parte de um conjunto de transformações na busca de alternativas para a crise.

Salerno (1993) considera que o modelo japonês incorpora, parcialmente ou de forma integrada, as seguintes técnicas ou sistemas: “just in time”, “kanban”, manufatura celular, Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), polivalência, Controle de Qualidade Total (TQC). Ruas et al. (1993) propõem-se a analisar o “just in time” como um sistema de gestão mais amplo que envolveria a aplicação de técnicas (“kanban”, TQC, CCQ, etc.) e princípios, que dizem respeito à participação e ao envolvimento dos trabalhadores, criando, assim, condições fundamentais para introdução destas mudanças.

Na década de 80, assistiu-se, predominantemente, à incorporação parcial de técnicas japonesas, tendo o Brasil se destacado pela ampla difusão dos CCQs, que, aplicados de forma isolada, não alteravam as formas clássicas de organização do processo produtivo (taylorismo-fordismo). A partir das avaliações negativas destas experiências, dentro da perspectiva do empresariado, passa a ser desenvolvida uma metodologia gerencial mais ampla, também de inspiração japonesa, centrada na qualidade, os programas de qualidade total (TQC), difundidos em todo país pela Fundação Christiano Ottoni (UFMG). Durante o governo Collor (1990-1992), com instituição do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP),

---

<sup>4</sup> Coriat é um dos expoentes da escola de regulação francesa e seu livro “Pensar pelo avesso” é, segundo o próprio autor, a primeira entre as obras desta corrente a se dedicar exclusivamente ao Japão.

ampliaram-se e integraram-se as discussões e experiências, “... Ou seja, o PBQP, com toda a sua debilidade, colocou na ordem do dia a discussão da qualidade e produtividade.” (Aranha e Cunha, 1996, p. 100).

Seja através da incorporação de algumas ferramentas, como o CCQ, ou de programas mais amplos, como o TQC, as estratégias gerenciais inspiradas no modelo japonês pretendem estabelecer novos compromissos com os trabalhadores, nos quais o rígido controle do processo de trabalho passaria a ser substituído por estratégias mais sutis de motivação para o trabalho. O que as empresas buscam é o envolvimento dos seus trabalhadores através da participação no trabalho.

Diante do quadro exposto acima, temos o resgate do discurso participativo como forma de engajamento dos trabalhadores, presente nas organizações produtivas, desde os clássicos experimentos de Elton Mayo, em Hawthorne, que introduziu a concepção humanista nas organizações. Agora, existe a compreensão de que não basta motivar o trabalhador para que ele produza. A própria concepção da organização da produção requer um trabalhador engajado, participativo. “Em outras palavras, o controle sobre o trabalho individual torna-se obsoleto, pois, se o trabalhador não fizer a sua parte, nada vai funcionar.” (Ruas et al., 1993, p.106).

A participação dos trabalhadores é um tema bastante amplo, que tem sido tratado de forma recorrente na literatura e cuja origem relaciona-se com as lutas dos cidadãos pela gestão democrática dos espaços sociais. Aqui, tomou-se, como ponto de partida, a concepção de participação no trabalho como uma forma de distribuição do poder entre os diversos atores inseridos em uma determinada relação de trabalho. Neste sentido, quanto mais igualitária for a distribuição do poder, mais participativa será uma organização produtiva. Poder foi aqui entendido no sentido social, como “...a capacidade do homem de determinar o comportamento do outro homem: Poder do homem sobre o homem. O homem não é só o sujeito, mas também o objeto do Poder social”. (Bobbio et al., 1986, p. 933) Sendo assim, deve ser entendido como “uma relação entre pessoas”, envolvendo a pessoa (ou grupo) que detém o poder, todo aquele que está sujeito a ele e a esfera de atividade a qual se refere.

Através da gestão participativa, as empresas, aparentemente, estariam buscando substituir a tradicional relação de confronto entre capital e trabalho (presente na sociedade

industrial) por uma relação de parceria entre o trabalhador e a empresa (ou os empresários). O trabalhador não seria mais um empregado, mas, sim, um colaborador, alguém que se identificaria com os objetivos da organização.

Na definição de uso corrente, parceria é considerada: "...reunião de pessoas para um fim de interesse comum: sociedade, companhia". (Ferreira, 1994, p. 482) Sendo assim, poderia se pensar em interesses comuns entre capital e trabalho, concepção que se faz presente nas empresas com gestão participativa. Entretanto, é importante fazer um primeiro questionamento:

- Pode o trabalhador ser um parceiro no processo produtivo?

A relação de parceria supõe igualdade, já que parceiro é aquele que é "igual, semelhante, parêlo, par". (Ferreira, 1994, p. 482) Certamente, não se pode considerar que existe igualdade nas relações entre empregadores e trabalhadores dentro de empresas capitalistas, já que estes atores sociais estão inseridos nestas relações desde perspectivas opostas (compra e venda da força de trabalho).

A participação dos trabalhadores, inspirada na gestão japonesa, vem sendo introduzida nas empresas brasileiras por iniciativa da administração, portanto, trata-se de um instrumento a serviço de uma das partes, os empregadores, que não pretendem romper com as relações de poder, ainda que possa haver modificações na estrutura hierárquica das empresas. A gestão participativa atende aos interesses da gerência, que, desta forma, busca comprometer o empregado com o trabalho, cabendo, então, refletir em que medida os interesses dos trabalhadores poderiam ser também contemplados, ou se trata, apenas, de manipulação<sup>5</sup>.

Autores com Storch (1985) e Melo (1985) reforçam a idéia de que a gestão participativa consiste, apenas, em uma forma de manipular os trabalhadores para aumentar a eficiência organizacional. Embora não se possa negar isto, é preciso aprofundar a análise. Em primeiro lugar, é importante lembrar que a gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras tem sido, tradicionalmente, considerada autoritária (Fleury, 1993 e Humphrey, 1994). Desta forma, ainda que limitadas e definidas pela administração, as possibilidades de

---

<sup>5</sup> A questão da manipulação dos trabalhadores, via formas pseudoparticipativas (Pateman, 1992) é um tema recorrente na literatura, que será explicitado mais adiante.

participação poderiam se constituir em espaços para os trabalhadores influenciarem no seu trabalho.

É importante considerar que estudos realizados em diferentes países têm demonstrado que os empregados de níveis mais baixos têm pouca oportunidade de influenciar no trabalho (Heller, 1998). Entretanto, a gestão participativa consiste em uma proposta gerencial que, ao ser implementada, modifica as relações cotidianas de trabalho e o seu desenvolvimento concreto depende dos diversos atores sociais envolvidos no processo. Portanto, é a análise de experiências concretas que permite avaliar as possibilidades reais de participação dos trabalhadores, sendo esta a motivação para o desenvolvimento deste estudo empírico, dentro da realidade brasileira.

Quando a empresa solicita a seus integrantes que se engajem no seu projeto, ela também demanda por identificação com seus objetivos. Esta demanda por identificação, via participação e envolvimento, supõe um outro tipo de trabalhador, diferente daquele que se submetia aos pesados controles das estratégias coercitivos de gestão, características do modelo taylorista-fordista. Parece importante, então, levantar uma outra questão:

- Qual o perfil do trabalhador que participa do processo produtivo?

Diante das transformações em curso, cada vez mais vem sendo enfatizada a necessidade de um novo trabalhador: qualificado, autônomo, criativo, polivalente. A análise da realidade brasileira mostra que este perfil não é condizente com um grande conjunto de trabalhadores que convivem com condições precárias de trabalho, mas seria, quem sabe, compatível com trabalhadores inseridos em uma empresa moderna, participativa.

A investigação do perfil dos trabalhadores participativos requer que se avaliem os processos de identificação coletivos desenvolvidos por eles. Estes trabalhadores são pressionados pela organização, via estratégias participativas, a se identificarem com ela, com os seus valores e objetivos. Uma efetiva identificação suporia o estabelecimento de perfis profissionais relativamente homogêneos, desenvolvidos em sintonia com os valores organizacionais.

O estudo de questões relativas aos processos subjetivos dos trabalhadores tem emergido como um tema importante para as diversas disciplinas que analisam o homem nas suas relações de trabalho. Isto se deve ao fracasso de visões que, tradicionalmente, colocavam

apenas as variáveis econômicas e macrosociais como determinantes das relações cotidianas (microsociais). Estas relações desenvolvem-se nos diferentes espaços sociais (família, bairro, igreja, trabalho etc.) em que o homem está inserido. Nestes espaços, o homem vai desenvolvendo seus processos de identificação.

O espaço social, no qual o homem trabalha, foi eleito como campo deste estudo, que buscou abordar as relações entre algumas transformações que estão ocorrendo no trabalho industrial, em especial, investigando empresas que incluem a participação como um elemento essencial de sua estratégia de gestão e os processos de identificação dos trabalhadores envolvidos. Tendo em vista a complexidade destes processos, que envolvem relações estabelecidas dentro e fora da vida no trabalho, tomou-se o perfil profissional das diferentes categorias de trabalhadores como uma decorrência das identificações estabelecidas por eles. Desta forma, a proposta deste estudo foi investigar os perfis profissionais de diferentes categorias profissionais de uma empresa com uma política de participação dos trabalhadores.

Este tipo de organização pressiona seus integrantes por identificação, pressões estas que têm repercussões diferenciadas, conforme lugar que o trabalhador ocupe nas relações de trabalho, já que as possibilidades de participação de integrantes de diferentes categorias profissionais também são diferenciadas. Ao falar das pressões organizacionais, não se pode esquecer que o trabalhador não apenas se submete, mas, também, poderia resistir a elas, dependendo de sua identidade (pessoal e coletiva), previamente constituída. Identidade é entendida, aqui, como resultante das possibilidades, maiores ou menores, que cada um tem para se colocar no mundo como diferente do outro (Sainsaulieu, 1988).

Identificar-se com o outro ou não também diz respeito à questão do poder. A possibilidade de distribuição igualitária do poder pode ser questionada a partir dos estudos sobre identidade e trabalho desenvolvidos por Sainsaulieu (1988). Este autor afirma que os poderes se distribuem, desigualmente, na estrutura das organizações industriais e administrativas, sendo que a posição ocupada nesta estrutura pode favorecer ou não o acesso ao poder. A partir de suas investigações, Sainsaulieu (1988) sugere que:

“...outras pesquisas poderiam, deveriam ser decididamente centradas sobre o sujeito, para reconstituir na sua história e no seu presente de quais recursos de poder ele dispôs efetivamente, e em quantos universos de relações simultâneas. Toda uma sociologia do poder de ser eu mesmo poderia assim ser desenvolvida para melhor compreender as circunstâncias sociais da construção das identidades.”<sup>6</sup>

Desta forma, pretende-se investigar quais os recursos de poder dispõem os trabalhadores de diferentes categorias, inseridos em organizações participativas. Como já foi apontado, este tipo de gestão inspira-se no modelo japonês que, na origem, já apresentava diversos problemas. Apesar disto, o envolvimento dos trabalhadores era feito através de uma série de contrapartidas, que incluíam a garantia de emprego para um núcleo de trabalhadores, consistindo no que Coriat (1994) chama de “engajamento negociado”.

A realidade do mercado de trabalho, no Brasil, é bastante diferente disto: o tema do desemprego está na ordem do dia. Paralelamente, pode-se observar que as transformações no mundo do trabalho vêm trazendo uma série de novas exigências aos trabalhadores brasileiros, que, muitas vezes, não estão preparados para enfrentar as mudanças: novas tecnologias, terceirização, emprego informal, extinção e surgimento de novas profissões, deslocamento das indústrias de pólos tradicionais, precarização das condições de trabalho.

Este amplo quadro de mudanças, certamente, repercute sobre o conjunto dos trabalhadores, enfraquecendo suas estratégias de resistência coletiva e dificultando o direcionamento das transformações para o atendimento de seus interesses. Também é gerado um sentimento de insegurança do trabalhador em relação à empresa, que não lhe oferece uma das principais contrapartidas para o seu engajamento: a garantia de emprego. Desta forma, pode-se pensar que, se por um lado, a falta de garantias poderia dificultar a construção de um coletivo que favorecesse a identificação entre os pares, por outro, também dificultaria a identificação dos trabalhadores com os objetivos da empresa.

Vários autores (Enriquez, 1997, Labounoux, 1987, Lima, 1996, Pagès et al., 1987) vêm estudando como os diferentes modelos de gestão empresarial repercutem sobre o modo de ser dos trabalhadores. Estes estudos tendem a enfatizar as repercussões negativas das pressões organizacionais sobre seus integrantes, abrindo pouco espaço para a resistência e autonomia.

---

<sup>6</sup> “...d’autres recherches pourraient, devraient être résolument centrées sur le sujet, pour reconstituer dans son histoire et son présent de quelles ressources de pouvoir il a effectivement disposé, et dans combien d’univers de relation simultanés. Toute une sociologie du pouvoir d’être soi-même pourrait ainsi être développé pour mieux comprendre les circonstances sociales du façonnement des identités.” (Sainsaulieu, 1988, p. 327)

No entanto, eles se referem, geralmente, a empresas multinacionais com modelos consolidados de gestão, inseridas em mercados estáveis. Esta, no entanto, parece ser uma realidade bem diferente da que vive, hoje, grande parte das empresas no Brasil.

As organizações brasileiras vêm passando por momentos de transição, tornando difícil a apresentação de modelos consolidados de gestão, com os quais seus integrantes possam se identificar completamente. Estas considerações abrem um espaço que esta pesquisa buscou preencher, desenvolvendo um estudo empírico com um grupo empresarial brasileiro que desenvolve um programa participativo de gestão. Portanto, não havia a expectativa de se encontrarem padrões já consolidados de identificação profissional dos trabalhadores que apontassem para um perfil homogêneo de completa identificação com os interesses da organização.

Tendo como referência estudos oriundos de duas disciplinas, Psicologia do Trabalho e Sociologia do Trabalho, bem como algumas pesquisas no campo da Administração, foi desenvolvida esta investigação que teve, como objetivo principal:

➡ Investigar as possibilidades de participação e perfil profissional de trabalhadores de três categorias profissionais, inseridos em três unidades produtivas de um grupo industrial do setor de plásticos do Estado de Santa Catarina, cujas estratégias de gestão de recursos humanos privilegiam a participação destes trabalhadores.

A análise sobre as possibilidades de participação de cada categoria profissional considerou as seguintes dimensões: grau de controle, tipo de questões e nível organizacional. Também foram analisadas as concepções sobre participação dos trabalhadores. O perfil profissional das diferentes categorias profissionais foi analisado a partir de suas trajetórias profissionais, modelo ideal de trabalhador e representações sobre a empresa.

Nas três unidades de produção pesquisadas, foram investigadas as categorias profissionais que desempenham atividades, diretamente, ligadas à produção, são elas: operadores, monitores e chefes de fábrica.

O objetivo geral, apresentado acima, foi desdobrado em alguns objetivos específicos:

- ➔ identificar as propostas de participação contidas na política de gestão de recursos humanos do grupo industrial pesquisado;
- ➔ verificar como foi implantado o sistema de gestão participativa e como é feito o envolvimento dos trabalhadores com as propostas da empresa;
- ➔ identificar as possibilidades concretas de participação dos integrantes de cada unidade nos canais formais existentes na empresa, considerando as dimensões de participação, teoricamente estabelecidas;
- ➔ investigar as concepções de participação dos trabalhadores de cada categoria profissional em cada unidade produtiva;
- ➔ identificar e descrever o perfil profissional das três categorias profissionais em questão (operadores, monitores e chefes de fábrica), em cada unidade da empresa e
- ➔ comparar as possibilidades de participação e os perfis profissionais dos trabalhadores das três unidades industriais.

# 1 PARTICIPAÇÃO, TRABALHO E GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES

## 1.1 PARTICIPAÇÃO NO TRABALHO

### 1.1.1 CONCEITOS SOBRE PARTICIPAÇÃO

A luta por maiores possibilidades de participação é uma das antigas reivindicações sociais dos cidadãos<sup>7</sup>. Esta luta também fez parte dos ideais dos socialistas utópicos<sup>8</sup> do século passado, bem como das idéias de Marx. Já neste século, estes ideais vão inspirar os movimentos operários e sindicais. (Motta, 1987)

Na sociedade industrial, a questão da participação dos trabalhadores nas empresas tem sido colocada como uma forma de gerenciar os problemas decorrentes da gestão taylorista do processo de trabalho. Como vimos, Elton Mayo foi um pioneiro na introdução das idéias participacionistas nas empresas (Motta, 1982), sendo assim, este não é um debate novo, embora, ainda hoje, seja uma questão atual e polêmica.

É a partir da década de 60 que este debate vai ser ampliado na literatura acadêmica, particularmente nos EUA. Storch (1985) relaciona este desenvolvimento teórico com diversos fatores ocorridos nos países ocidentais industrializados depois da 2ª guerra mundial, com implicações socio-econômicas. Entre estes fatores, pode-se destacar: ascensão e declínio da hegemonia econômica dos EUA, os obstáculos à produtividade decorrentes de relações industriais conflitantes, crescente aumento de exigências para os trabalhadores, mudanças tecnológicas requerendo maior capacidade de adaptação dos empregados, busca de soluções pelas empresas para as manifestações de alienação dos trabalhadores.

A análise teórica sobre a participação dos trabalhadores é polêmica e os vários pesquisadores que se dedicam ao tema não chegam a um consenso. Hodson (1996) aponta duas posições que resumem este debate:

---

<sup>7</sup> “Quando a democracia foi inventada pelos atenienses, criou-se a tradição democrática como instituição de três direitos fundamentais que definiam o cidadão: igualdade, liberdade e participação no poder.” (Chauí, 1994, p. 432)

<sup>8</sup> Pensadores como Owen, Fourier, Proudhon (entre outros) apresentaram diferentes propostas de autogestão dos trabalhadores (Donadone, 1996).

“Alguns pesquisadores vêem a gestão participativa como dando aos trabalhadores uma oportunidade para exercer um poder crescente, baseado no aumento das responsabilidades. Outros pesquisadores vêem a gestão participativa como uma nova estratégia da gerência para extrair dos trabalhadores, não somente trabalho, mas, também, o conhecimento da produção.”<sup>9</sup>

Em que medida esta forma de gestão pode representar ou não um avanço para os trabalhadores é o ponto central do debate. Pode-se analisar esta questão através da comparação entre a gestão participativa e outros sistemas de gestão.

Hodson (1996) analisa centenas de estudos etnográficos sobre trabalho, buscando avaliar as experiências de “alienação e liberdade”, em diferentes sistemas de produção. O autor estabelece, teoricamente, um modelo<sup>10</sup> para a análise de estudos empíricos, apontando cinco tipos de organização do trabalho: artesanal (“craft”), supervisão direta (“direct supervision”), linha de montagem (“assembly line”), burocrático (“bureocratic”) e participação do trabalhador (“worker participation”). Estes tipos estariam num contínuo, no sentido de formas mais atuais de organização.

Hodson (1996) conclui que as organizações participativas recuperam, de alguma forma, a dignidade no trabalho, ausente em modelos anteriores. Contudo, esta recuperação não atinge os níveis alcançados pela organização artesanal do trabalho. É possível questionar a linearidade do modelo de análise do autor, apontando, apenas, uma forma mais atual (ou avançada) de gestão do trabalho, já que existem outras estratégias de democratização das relações de trabalho. Também é possível refletir (como se pretende aqui) em que medida a participação pode ou não significar um avanço para os próprios trabalhadores.

Os estudos sobre participação no trabalho apontam outros sistemas que aparecem, freqüentemente, associados, em especial, os conceitos de co-gestão e autogestão. Estes sistemas referem-se a diferentes formas e graus de envolvimento na gestão de um determinado processo social. Motta (1982, 1987) e Tratenberg (1987) acreditam que uma efetiva participação social só seria possível através da autogestão social, associando cada um dos conceitos acima a formas sociais, políticas e econômicas mais amplas. “Potencialmente a co-

---

<sup>9</sup> “Some researchers view participative management as providing an opportunity for workers to exercise increased power based on heightened responsibilities. Other researchers view participative management as management’s newest ploy to extract not only labor but also the knowledge of production from workers.” (Hodson 1996, p. 719)

<sup>10</sup> O modelo proposto por Hodson (1996) combina elementos das propostas por Edwards (“Contested Terrain”) e por Blauner (“Alienation and Freedom”). É possível perceber uma forte influência deste último na composição do esquema teórico de Hodson, que repete duas características da proposta de Blauner, já questionadas por outros autores: uma concepção determinista sobre tecnologia (Leite, 1994) e uma concepção de alienação restrita ao processo de trabalho (Storch, 1985).

gestão parece ser o limite das formas participativas características do capitalismo avançado, da mesma forma que a autogestão parece ser o limite e a meta final do socialismo.” (Motta, 1982, p. 18).

Mesmo enfatizando o caráter manipulatório das diversas formas de participação desenvolvidas pela burocracia capitalista, Motta (1982) entende que a participação também pode ser “...uma conquista e uma arma dos trabalhadores.” (p. 15). Considera, ainda, que a co-gestão tenta “conciliar o inconciliável” (harmonizar os interesses do capital e do trabalho), contudo, também se refere a este sistema de gestão como um avanço do sistema capitalista.

Guillerm e Bourdet (1976) definem, comparativamente, colocando em um contínuo, os conceitos de: participação, co-gestão, controle operário, cooperativa e autogestão. Estes autores consideram a participação como uma forma de heterogestão, já que os trabalhadores participam de atividades dentro de uma estrutura com finalidades, previamente, definidas por outros. A empresa “concede” a participação a seus trabalhadores, colocando-os em uma situação em que se sentem colaborando de forma original e espontânea com ela, sem que percebam a instrumentalização das suas atividades. Este tipo de concessão da empresa torna-se necessário na medida em que aparecem as “disfunções” das estratégias tayloristas de gestão. A participação nos lucros é apontada como uma forma mais elementar, que visa a integrar a classe operária ao sistema capitalista<sup>11</sup>.

Quando os trabalhadores têm algum nível de intervenção na organização da empresa, estar-se-ia diante do que os autores chamam de co-gestão. Esta intervenção dos trabalhadores pode se manifestar em dois níveis: da organização técnica do trabalho e da política geral da fábrica. Guillerm e Bourdet (1976) consideram a co-gestão como uma forma mais ampla de participação, na qual os trabalhadores podem determinar os meios para atingir os objetivos, o que não coloca em questão a definição dos objetivos da empresa feita pela direção. Os autores entendem que se pode considerar a existência de uma “direção participativa” da empresa, referindo-se às equipes autônomas de trabalho, à gestão por objetivos, etc.

O controle operário emerge a partir das lutas operárias contra o poder patronal, em especial, nos momentos de greve e corresponde a uma intervenção dos trabalhadores “...que arranca ao patronato concessões das quais resulta uma melhoria das condições de trabalho, ou

---

<sup>11</sup> O tema da participação dos trabalhadores brasileiros nos lucros das empresa será abordado mais adiante.

se preferirem, uma ligeira atenuação das forças de exploração.” (Guillerm e Bourdet, 1976, p.25). Apesar de significar um avanço na direção da autogestão, o controle operário delinea-se sobre determinados pontos, entretanto, não questiona a gestão do trabalho pelo capital e tampouco visa acabar com o antagonismo de classes.

A cooperativa se diferencia da autogestão, para os referidos autores, por ser um sistema localizado de gestão dos trabalhadores, embora, em princípio, não haja diferença entre os dois sistemas. As cooperativas têm convivido com o sistema capitalista sem contestá-lo seriamente, uma vez que, não podem, por si mesmas, levar à autogestão social. Esta só aconteceria através de uma transformação radical, não somente econômica, como nas outras formas de participação (incluindo o controle operário e a cooperativa), mas, também, implica uma transformação política que levaria à abolição do Estado. Guillerm e Bourdet (1976) conceituam autogestão como:

“...outra organização nacional (ou, melhor ainda, uma federação de nações de vocação mundial) que suprime o capitalismo e o estatismo em benefício de um conjunto autogestionado de cooperativas igualitariamente associadas segundo um plano elaborado pela soma das necessidades e desejos.” (p. 30)

No que se refere ao processo de trabalho, os mesmos autores consideram que, na autogestão, há uma “negação da alienação”, pois as atividades são construídas livremente, revolucionando, assim, o trabalho, as ferramentas e os produtos.

Os conceitos apresentados acima apontam para um leque bastante grande de possibilidades que vão desde a simples colaboração dos trabalhadores na empresa, até uma transformação social mais ampla. Mesmo quando se utiliza o conceito de participação no campo mais restrito das organizações sociais de produção, não existe consenso a respeito do seu significado: o que, para alguns autores, pode ser considerado como uma forma de participação, para outros, significa, apenas, a manipulação dos trabalhadores.

Dwyer (1995) faz uma revisão das lutas dos trabalhadores por maior participação nos mecanismos de promoção de saúde e segurança no trabalho, apontando para o fato de que estes movimentos nem sempre implicam uma maior democratização das relações de trabalho. A partir de exemplos, o autor revela como o apoio governamental a movimentos participacionistas dos trabalhadores, em determinados momentos históricos (como na época do fascismo italiano), pode significar uma forma de controlar o desenvolvimento do

movimento sindical. Ao analisar experiências concretas, o autor sugere que uma das questões mais importantes sobre a natureza dos processos participativos seria: "...sob que condições a participação é associada com democratização do local de trabalho ou com a manipulação dos trabalhadores?"<sup>12</sup>

Storch (1985) entende que a empresa pode utilizar-se da participação somente como uma forma de cooptar os trabalhadores, em prejuízo dos seus interesses coletivos, visando, apenas, à maior eficiência empresarial e ao controle burocrático (o que representaria a manipulação dos trabalhadores). O autor considera que só é possível evitar esta situação quando existe um sindicato forte e representativo, capaz de compor os interesses de ambas as partes através da negociação, beneficiando a todos com o aumento do poder. Melo (1985) também considera a força do sistema sindical, ao lado de um contexto jurídico que valorize a expressão coletiva dos trabalhadores, como elementos que contribuem para que a participação não seja, essencialmente, uma forma de a empresa controlar e manter o poder.

Pateman (1992) alerta, ainda, para o fato de que os termos participação e democracia na indústria aparecerem, freqüentemente, na literatura como intercambiáveis, no entanto, ela afirma que estes conceitos não são sinônimos. Neste sentido, Bernstein (1983) indica os termos alternativos usados dentro desta mesma área comum: controle dos trabalhadores ("workers control"), participação ("participation"), auto-gerenciamento ("self-management") e democracia industrial ("industrial democracy"). O autor aponta os problemas para se utilizar cada um destes conceitos e elege, como objeto de estudo, o conceito de democratização do local de trabalho ("workplace democratization"), que envolve processos que buscam aumentar a influência do empregado no sistema de gerenciamento, desde uma simples solicitação de opiniões até a completa autonomia dos trabalhadores.

Quanto ao conceito de participação, Bernstein (1983) considera-o vago e sujeito a um grande número de interpretações, existindo autores que consideram participação como o menor nível de influência que o trabalhador pode exercer, enquanto outros, como Pateman, utilizam o conceito para se referir a um amplo espectro de influência dos trabalhadores na tomada de decisão. A opção por utilizar, aqui, o conceito de participação, apesar das dificuldades apontadas, decorre deste termo ser mais utilizado, tanto pelos membros das

<sup>12</sup> "...under what conditions is participation associated with democratization of workplace or with the manipulation of the workers?" (Dwyer, 1995, p. 3)

organizações produtivas, como pela literatura da área. Contudo, buscou-se considerar os diferentes níveis de influência que os trabalhadores podem exercer, tendo em vista as relações de trabalho em que estão inseridos concretamente.

Um outro questionamento, apontado por Pateman (1992), refere-se à possibilidade de uma analogia entre o conceito de democracia na teoria social<sup>13</sup> e o conceito de democracia industrial, já que, neste último caso, não é possível o desenvolvimento de uma série de normas do jogo democrático, entre as quais, a eleição de um “governo”. Com isto, cabe novamente lembrar os limites para a consolidação de um espaço verdadeiramente democrático em um lugar onde as relações sociais caracterizam-se por ser, essencialmente, desiguais.

Pateman (1992) é uma referência importante para estudos no campo da participação no trabalho. Em seu livro “Participação e teoria democrática”, a autora faz uma ampla revisão sobre o papel da participação nas diferentes concepções teóricas sobre democracia e critica a imprecisão com que se utiliza este conceito, quando aplicado em situações concretas de trabalho.

“Não causa surpresa o fato de os autores de textos sobre administração não discriminarem, com mais cuidado, as diferentes situações ‘participativas’, quando se considera o motivo pelo qual eles estão interessados em participação no local de trabalho. Para eles trata-se apenas de uma técnica a mais entre outras, que pode auxiliar no alcance do objetivo geral da empresa - a eficiência da organização... a participação pode contribuir para o aumento da eficiência, mas o que importa é que estes autores utilizam o termo ‘participação’ não apenas para se referir a um método de tomada de decisão, mas também para abranger técnicas utilizadas para persuadir os empregados a aceitarem decisões já tomadas pela administração.” (Pateman, 1992, p. 95)

### 1.1.2 ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A questão da participação nas organizações é um tema que tem sido bastante estudado por pesquisadores do Instituto Tavistock de Londres. Em um interessante artigo Heller (1998) faz uma revisão destes estudos, analisando um programa de pesquisas sobre o compartilhamento de influência no trabalho, realizadas em vários países, ao longo de 25 anos, pelo Centro de Estudos de Tomada de Decisões deste instituto. O autor entende que sempre

---

<sup>13</sup> A definição de um conceito de democracia é uma tarefa árdua e complexa, a qual já se dedicaram diversos autores. A retomada da tradição do pensamento democrático grego, implica a reivindicação por: “a) igualdade, b) soberania popular, c) preenchimento das exigências constitucionais, d) reconhecimento da maioria e dos direitos da minoria, e) liberdade.” (Chauí, 1981, p. 89). Ao analisar as possibilidades democráticas na América Latina, Touraine (1986) aponta quatro condições básicas para a formação da democracia: existência de um espaço público reconhecido, separação entre o Estado e a sociedade civil, reconhecimento de um princípio de igualdade entre os indivíduos (apesar das diferenças) e a existência de atores sociais autônomos, com interesses “representáveis”.

existiu a distribuição de influência no trabalho, definindo-a como “...um modo de descrever a distribuição de atividades relacionadas ao poder entre as pessoas.”<sup>14</sup>

Revisando a literatura sobre o tema, Heller (1998) observa que participação tem sido, freqüentemente, associada à maior produtividade. Contudo, ele considera que as pesquisas não têm confirmado esta relação, já que a produtividade depende, também, de fatores externos à organização. O autor observa, ainda, que os psicólogos (a partir de Allport) têm demonstrado que a participação é necessária para o desenvolvimento psicossocial dos indivíduos.

Para analisar os resultados das pesquisas empíricas sobre compartilhamento de influência, Heller (1998) utilizou uma escala criada por ele, denominada “Contínuo de poder e influência” (IPC). Esta escala considera seis níveis de tomada de decisão: 1) não ser envolvido (nenhuma informação ou o mínimo é partilhado); 2) ser informado anteriormente; 3) ser informado anteriormente e poder dar opinião; 4) ter a opinião levada em consideração; 5) tomar decisões em conjunto ou através do consenso; 6) decidir por si mesmo (com certo grau de autonomia).

Após sua análise e comparação com a literatura, Heller (1998) concluiu que os integrantes dos níveis hierárquicos mais baixos das organizações, em média, quase não exercem qualquer influência sobre os processos de decisões. Mesmo a gerência intermediária mal conquistou a possibilidade de dar opinião. O autor aponta para uma série de vantagens geralmente associadas às práticas participativas, tais como: aumento da satisfação, da produtividade e da lealdade no trabalho, bem como a diminuição da resistência à mudança. Os resultados das pesquisas revisadas apenas confirmaram a primeira, ou seja, é possível associar a participação somente ao aumento da satisfação. Suas análises o levaram a estabelecer que “...altos graus de compartilhamento de influência são associados com uma melhor qualidade e efetividade das decisões e uma redução significativa na baixa utilização da experiência e das habilidades das pessoas...”<sup>15</sup>.

Outra importante conclusão destes estudos é que existem determinadas condições antecedentes necessárias para o efetivo compartilhamento de influência, entre as quais destacam-se duas: confiança e competência (resultado da experiência e da habilidade). Heller

---

<sup>14</sup> “...is a way of describing the distribution of power-related activities between people.” (Heller, 1998. p. 1426)

<sup>15</sup> “...high degrees of influence sharing are associated with a better quality and effectiveness of decision and a significant reduction in the underutilization of people’s experience and skills...” (Heller, 1998. p. 1439)

(1998) observa que se constrói confiança com dificuldade, mas que se pode destruí-la facilmente (por exemplo com demissões) e considera como uma das causas da “pseudoparticipação ou inautenticidade” a colocação de empregados em processos de consulta sobre questões que eles não têm experiência. Apesar de manter uma perspectiva otimista sobre o futuro na direção de uma responsabilidade organizacional pluralista, o autor afirma que os resultados de pesquisa podem ser analisados desde uma perspectiva sombria, já que pouca influência passa dos níveis altos para os mais baixos nas organizações.

“Nossa rápida corrida através de vários milênios de história... não nos deu um quadro evolutivo muito positivo sobre um crescimento significativo no conjunto de influência dada a população nas suas atividades de trabalho. Além disso, os resultados do programa de trabalho descrito por mim não contribuem para uma mudança paradigmática no sentido da democracia organizacional. Exceto em experimentos relativamente isolados, muitos dos quais duraram pouco, empregados dos baixos níveis organizacionais, em média, não podem nem mesmo obter informações sobre decisões que podem afetá-los e, sem informação, nenhuma participação é praticável.”<sup>16</sup>

Esta ampla revisão de estudos aponta para os limites das práticas participativas que vêm sendo efetivadas nas organizações. Esta é uma constatação bastante relevante, principalmente, quando parte de um pesquisador do Instituto Tavistock, que originou a chamada Escola Sócio-Técnica, berço das propostas de “democracia industrial”, desenvolvidas, inicialmente, na Suécia e na Noruega (Cattani, 1997).

Vários autores analisam experiências concretas de práticas participativas introduzidas em organizações produtivas e, a partir daí, propõem diferentes modelos para classificar estas experiências. Autores franceses, particularmente, estão interessados neste tipo de pesquisa em decorrência do grande número de experiências desenvolvidas no seu país com a aprovação, em 1982, da Lei Auroux, que instituiu os “grupos de expressão” de assalariados. Esta lei foi promulgada no início do governo socialista de Mitterand, com apoio das principais centrais sindicais francesas, trazendo a participação para os trabalhadores, sem ser resultado nem da reivindicação destes, nem tão pouco de propostas patronais (Gautrat, 1992).

---

<sup>16</sup> “Our rapid gallop through several millennia or history... did not provide us with a very positive developmental picture about a significant grow in the amount of influence given to people in their work activities. Furthermore, the results of program of work I have just described do not amount to a paradigm shift toward organizational democracy. Apart from relatively isolated experiments, many of which have not lasted very long, employees at low organizational levels do not, on average, even get information about decisions that could affect them and without information, no information is practicable.” (Heller, 1998, p. 1443/4)

Lojkine (1990) considera que os grupos de expressão trabalham sobre conteúdos definidos pela lógica patronal da produtividade. Esta dominação patronal estrutura-se de duas formas:

“Por um lado, ela se exerce através do controle hierárquico do ‘acompanhamento’: coleta de relatórios, respostas, providências tomadas e balanço de avaliação. Por outro lado, essa mesma dominação utiliza a própria coordenação hierárquica para tentar transformar o conteúdo específico dos debates sobre ‘condições de trabalho’ em instrumentos de melhoria de produtividade, parcial ou global, em função de critérios preponderantes da rentabilidade financeira.” (Lojkine, 1990, p. 126)

O mesmo autor classifica a participação dos trabalhadores em quatro tipos, considerando tanto a forma como o conteúdo da intervenção direta<sup>17</sup>. Na “participação” neotaylorista clássica, o grupo discute apenas condições de trabalho e existe uma chefia autoritária que monopoliza as reuniões. Na autogestão “enquadrada”, o grupo tem autonomia, apenas, para discutir temas relacionados diretamente com o trabalho, mas a hierarquia permanece, com questões estratégicas decididas pela direção. Existem, ainda, as intervenções para uma gestão alternativa, nas quais somente especialistas sindicais discutem temas mais amplos. Para que aconteça a “auto-gestão” é necessário que os trabalhadores tenham acesso a indicadores que lhe permitam calcular os custos e verbas disponíveis, também deve ocorrer uma efetiva descentralização da empresa, evitando-se, assim, os “nichos” autogestionários.

Hirata (1990) compara os grupos de expressão franceses com outras formas participativas, particularmente, os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ). Ambos não possibilitam o controle dos trabalhadores, tal como ocorre nas formas participativas de autogestão ou de controle operário. No CCQ, também não existe o mesmo grau de estímulo à participação que ocorre nos grupos semi-autônomos (GSA), embora os dois sejam iniciativas das empresas. Enquanto os grupos de expressão (GE) decorrem de uma iniciativa do Estado e são estabelecidos por acordo sindical, tornando-se formalmente obrigatórios, os CCQs seriam, em tese, voluntários. Em relação aos temas debatidos, os GEs não têm restrições, já nos CCQs existem “...temas tácita ou explicitamente proibidos, como reivindicações salariais ou propostas de modificações no processo de trabalho.” (p. 137)

---

<sup>17</sup> Piccinini e Jotz (1998) utilizam esta classificação em um estudo realizado com empresas brasileiras.

A comparação entre os CCQs e os GEs também foi feita por Gautrat (1990). Para o autor, a natureza destes dispositivos participativos não pode ser definida considerando-se, exclusivamente, sua denominação formal.

“O fato de serem os GEs inspiração de um governo de esquerda induziria a pensar que tais dispositivos se oporiam, pela sua ideologia, aos Círculos de Qualidade, de origem patronal. Os princípios de funcionamento são praticamente os mesmos para qualquer dispositivo, e têm por objetivo fazer emergir os problemas das equipes de trabalho pelos seus participantes, e levá-los a escolher alguns mais específicos, que serão tratados por técnicas de resolução de problema.” (Gautrat, 1990, p. 150)

Este autor apontou para alguns problemas decorrentes da investigação dos processos participativos. Um primeiro problema é relativo à satisfação dos atores, pois sistemas de caráter limitado podem ser avaliados de forma bastante positiva pelos trabalhadores, se comparados com práticas autoritárias anteriores. É importante a análise das práticas, já que os administradores são influenciados pela valorização da participação nas empresas, mas pode não haver uma correspondência efetiva entre o discurso da administração e as práticas desenvolvidas.

Outra constatação interessante de Gautrat (1990) é a redução da autonomia dos operadores, que dependeria de seu conhecimento, tendo como base os ofícios. Estes foram construídos durante longos períodos de relativa perenidade dos processos produtivos, mas tornam-se obsoletos com as rápidas mudanças que vêm ocorrendo nestes processos. As práticas participativas tentariam absorver a pequena autonomia que os operadores ainda dispõem e, mesmo sendo bem sucedidas quanto à melhoria das relações de trabalho, favorecendo a integração no trabalho e aumentando a qualidade do processo produtivo, seus “êxitos” podem não ser duradouros, pois:

“...quanto mais a gestão participativa é produtiva, menos tem aptidão para tornar-se durável. As micromelhorias encontram rapidamente seu limite na concepção geral do sistema, praticamente impossível de se alterar, uma vez concebido... Com efeito as primeiras reuniões a respeito de melhorias evidenciam os problemas mais simples, que podem ser resolvidos pelos operadores. Depois, as contribuições em criatividade se reduzem ou devem lançar mão de tratamentos que superam as competências dos operadores. O arrefecimento constatado nos dispositivos participativos é oriundo do seu êxito original, mas levanta o problema da gestão participativa a qual, para ser perene, deve aumentar as possibilidades dos operadores se integrarem no sistema produtivo. No entanto, a evolução das técnicas de produção deixa cada vez menos lugar à autonomia e à intervenção dos operadores.” (Gautrat, 1990, p. 180)

Novamente, estamos diante dos limites relativos às práticas participativas, o que torna importante a busca de referências que permitam analisar estas práticas. Pateman (1992)

classifica o exercício participativo dos trabalhadores, inseridos em organizações produtivas, em três categorias: pseudoparticipação, participação parcial e participação plena.

As estratégias utilizadas apenas para persuadir os empregados a aceitarem as decisões já tomadas pelas chefias, somente visando ao aumento da eficiência da organização, são consideradas, por Pateman (1992), como pseudoparticipação, pois apesar de os trabalhadores sentirem-se como tomando parte das decisões, de fato isto não ocorre. Este “sentimento de participar” é eficiente para os objetivos da empresa, na medida em que promove a confiança e a satisfação no trabalho (observa-se, aqui, a manipulação dos trabalhadores). A participação efetiva dos empregados requer, em primeiro lugar, que eles tenham a posse das informações necessárias para sua tomada de decisão.

A participação parcial refere-se a um processo no qual o trabalhador pode influenciar na tomada de decisões, mas a decisão final não é dele. Fica evidente a desigualdade nas relações entre superiores e subordinados, já que a “prerrogativa” da decisão final permanece sempre com a administração. Este tipo de participação pode ocorrer nos diferentes níveis hierárquicos das organizações. Também nestes diferentes níveis poderiam existir grupos de trabalhadores auto-regulados, desenvolvendo o que Pateman (1992) considera como participação plena.

“Neste tipo de situação... não existem dois ‘lados’ com poderes desiguais de decisão, mas um grupo de indivíduos iguais que têm de tomar suas próprias decisões a respeito da atribuição das tarefas e execução do trabalho... tal forma de participação consiste ‘num processo no qual cada membro isolado de um corpo deliberativo tem igual poder de determinar o resultado final das decisões’.” (Pateman, 1992, p.98)

Chama atenção o fato de a autora considerar, como participação plena, situações que podem ocorrer, apenas, em grupos isolados. Uma efetiva participação dos trabalhadores deveria afetar toda a organização, contudo, pode-se questionar a possibilidade destas transformações nas organizações. Este tipo de mudança, no sentido de uma participação plena de todos, requereria o estabelecimento de relações de trabalho entre iguais, igualdade que não pode concretizar-se, uma vez que o próprio contrato de trabalho, entre o empregado e o empregador, supõe diferenças entre eles.

Ao analisar as abordagens participativas propostas em diferentes estudos empíricos, Dwyer (1997) propõe duas categorias de análise: conteúdo e forma, que podem variar em um

contínuo, desde uma participação limitada até uma participação ampla. O autor propõe um cruzamento destas categorias, apontando, assim, quatro tipos extremos. Uma participação limitada quanto ao conteúdo e quanto à forma seria "...uma comissão ou representante nomeado para tratar de um tema específico". Já uma participação limitada quanto à forma e ampla quanto ao conteúdo seria "...comissões nomeadas tratando de todos os temas relativos ao mundo do trabalho, sem poderes de decisão". Um exemplo de limitação quanto ao conteúdo com uma ampla forma é uma "...estrutura permanente com plenos poderes de organizar, comandar e recompensar<sup>18</sup> com respeito ao tema em pauta". Por fim, uma estrutura é ampla<sup>19</sup>, tanto em relação ao conteúdo, quanto à forma quando "...todos os temas relativos ao mundo do trabalho são sujeitos à auto-organização, ao auto-comando e à auto-recompensa" (p. 6).

Bernstein (1983) apresenta um quadro teórico que permite a análise das situações concretas nas organizações de produção, identificando três dimensões da participação: grau de controle dos empregados sobre cada decisão, tipo de questões sobre as quais este controle é exercido e nível organizacional das decisões dos empregados. Estas dimensões também variam em uma escala crescente, de menor a maior participação, aproximando-se das categorias apresentadas por Dwyer (1997).

O grau de controle é relativo ao poder que os trabalhadores têm de influenciar nas decisões das empresas e varia, desde a simples colocação de sugestões em uma caixa, até a participação dos trabalhadores em conselhos ou assembléias. Bernstein (1983) considera que "Sistemas que funcionam via caixa de sugestões ou outros meios burocráticos, não permitindo a discussão face a face de propostas entre o empregado e o gerente, tendem a preservar a identificação do empregado como alguém somente gerenciado e governado"<sup>20</sup>.

Os graus de controle apontados pelo autor são: consulta, cooperação ou co-influência, co-determinação ou gerenciamento conjunto e controle total dos trabalhadores ou "auto-gerenciamento" (autonomia dos trabalhadores).

---

<sup>18</sup> Dwyer (1997) propõe que se analise o relacionamento do trabalhador com o seu trabalho a partir destes três níveis de relações sociais (recompensa, comando e organização).

<sup>19</sup> Aqui o autor apresenta um tipo de estrutura similar à participação plena, proposta por Pateman (1992), com pontos em comum com a proposta "auto-gestão" definida por Lojkine (1990).

<sup>20</sup> "Systems which work via a suggestion box or other bureaucratic channel not allowing for adult, face-to-face discussion of the proposal between employee and manager tend to preserve the identification of employee as someone solely managed and ruled." (Bernstein, 1983, p. 48)

A segunda dimensão da participação diz respeito ao tipo de questões<sup>21</sup> sobre as quais os empregados exercem influência. Estas questões podem variar, desde as relativas diretamente à situação de trabalho do empregado, ou relativas aos recursos organizacionais (benefícios, salários, tipo de produto, promoção de executivos, etc.), podendo chegar ao envolvimento com problemas mais amplos da empresa, tais como atividades relacionadas com o estabelecimento dos objetivos da empresa (investimentos, divisão dos lucros, crescimento do capital, etc.).

O nível organizacional<sup>22</sup> refere-se às instâncias da organização nas quais os empregados participam. O trabalhador pode participar, apenas, de suas atividades ou de sua equipe de trabalho, no seu departamento, na sua divisão e, até mesmo, como representante na direção. O autor alerta para o fato de que colocar representantes dos trabalhadores em altos níveis organizacionais, por exemplo, no quadro de diretores, não significa, necessariamente, que houve democratização, já que os trabalhadores podem não exercer um poder real neste nível. Ao apresentar esta dimensão, Bernstein (1983) completa sua visão indicando que, além da empresa, existem outras duas instâncias relacionadas aos níveis de tomada de decisão do trabalhador, o Estado e o sindicato; nestas duas instâncias ele pode participar representando outros trabalhadores.

Bernstein (1983) estabelece uma série de relações entre as três dimensões, cujas combinações considera complexas e, nem sempre, previsíveis. Como exemplo destas relações, ele cita a “negociação coletiva” entre sindicalistas e gerentes da empresa, na qual o trabalhador pode exercer um alto grau de influência, mas, geralmente, sobre um número limitado de questões. Este exemplo mostra que o maior desenvolvimento em uma dimensão não corresponde, necessariamente, à ampliação da participação nas outras dimensões.

A questão da participação dos trabalhadores é, conforme foi discutido anteriormente, um tema antigo e polêmico, cabendo questionar em que medida ela significaria um avanço no sentido de uma efetiva democratização das relações de trabalho, ou é apenas uma estratégia de manipulação dos trabalhadores. Poder-se-ia pensar em um avanço, se os sistemas participativos efetivamente fossem capazes de ampliar as possibilidades de influência dos

---

<sup>21</sup> Esta dimensão tem pontos em comum com o que Dwyer (1997) chamou de conteúdo.

<sup>22</sup> Esta dimensão tem pontos em comum com o que Dwyer (1997) chamou de forma.

trabalhadores, permitindo-lhes mais controle, sobre questões mais amplas (relativas a toda organização) e abrindo-lhes espaço junto a níveis hierárquicos mais altos.

Entretanto, se tomarmos como referência o amplo estudo desenvolvido por Heller (1998), é possível ver que, mesmo em países de capitalismo avançado, como a Inglaterra<sup>23</sup>, os trabalhadores, particularmente os de níveis mais baixos, exercem pouca influência no trabalho, já que, dificilmente, têm acesso a informações, sem as quais não é viável uma participação efetiva. Por outro lado, é possível pensar, como faz Melo (1985), que, apesar das limitações, sempre existem efeitos não previsíveis e, portanto, mesmo as estratégias de manipulação podem não se efetivar totalmente, dependendo das relações sociais concretas existentes nos locais em que as propostas de participação dos trabalhadores são desenvolvidas.

Este estudo se propôs a investigar relações sociais estabelecidas em organizações participativas. Para tanto, foi considerado que, quanto mais uma organização permite que todos, incluindo membros de níveis mais baixos, tenham acesso ao poder, mais participativa ela será.

A participação possui várias dimensões e níveis que se efetivam através das relações sociais cotidianas de trabalho. Tais relações são desenvolvidas (ou modificadas) a partir da implantação de um programa participativo. Tomando como referência as propostas de Heller (1998), Pateman (1992), Bernstein (1983) e Dwyer (1997), foi possível elaborar um quadro teórico sobre participação, que possibilitou a análise dos dados coletados na pesquisa de campo.

**Quadro 1 -Dimensões da participação**

FORMAS	DIMENSÕES		
	Grau de controle (influência)	Tipo de questões (conteúdo)	Nível organizacional (forma)
Ampla (plena)	Auto-gerenciamento pelos trabalhadores	Objetivos da empresa	Associação industrial, proprietário, quadro de diretores, comitê executivo.
Parcial	Gerenciamento conjunto	Recursos organizacionais	Divisão, fábrica ou escritório, departamento ou chão de fábrica, grupo de trabalho.
	Cooperação		
Limitada (pseudoparticipação)	Consulta	Próprio trabalho dos trabalhadores	Indivíduo (trabalhador)
	Caixinha de sugestões		

<sup>23</sup> Foram feitas análises comparativas entre vários países.

Este quadro permitiu a análise de diferentes dimensões da participação no trabalho, avaliando, em relação a cada dimensão, a presença de formas mais limitadas ou mais amplas de participação. O quadro, definido teoricamente, contempla a possibilidade de formas amplas de participação, entretanto, os estudos sobre experiências participativas, incluindo pesquisas sobre empresas brasileiras (que serão apresentadas no próximo capítulo), indicam que este nível mais alto dificilmente é encontrado, portanto, esperava-se que, apenas, formas parciais e/ou limitadas fossem encontradas, particularmente, nas categorias profissionais situadas nos níveis mais baixos da hierarquia organizacional.

As possibilidades de participação dos trabalhadores decorrem de estratégias gerenciais implementadas através da chamada gestão participativa. Este tipo de gestão vem sendo amplamente introduzida nas empresas brasileiras, principalmente, a partir dos anos 90. São iniciativas patronais que fazem parte de um quadro amplo de modernização empresarial, particularmente inspirado no chamado modelo japonês, como foi apresentado na introdução.

Embora não seja objeto desta pesquisa a análise do modelo, é importante situar em que contexto ele foi introduzido nos países ocidentais. A partir dos anos 70, os países capitalistas começaram a apresentar sinais do que vem sendo considerado como uma “crise estrutural”. Para Ricardo Antunes (2000), os traços mais evidentes desta crise são: queda da taxa de lucro, esgotamento do padrão taylorista/fordista de acumulação, hipertrofia da esfera financeira em relação aos capitais produtivos, maior concentração de capitais, crise do “Estado de bem-estar social” e “...incremento acentuado das privatizações, tendência generalizada às desregulamentações e flexibilização do processo produtivo, dos mercados e da força de trabalho...” (p.30)

Esta crise trouxe consigo uma série de mudanças que tinham o objetivo de retomar níveis anteriores de expansão do capital. Uma das formas de alcançar este objetivo foi através de “um intenso processo de reestruturação da produção e do trabalho”, buscando, assim, alternativas para o padrão taylorista/fordista.

“O capital deflagrou, então, várias transformações no próprio processo produtivo, por meio da constituição das formas de acumulação flexível, do *downsizing*, das formas de gestão organizacional, do avanço tecnológico, dos modelos alternativos ao binômio taylorismo/fordismo, onde se destaca especialmente o ‘toyotismo’ ou modelo japonês. Essas transformações, decorrentes da própria concorrência intercapitalista... e, por outro lado, da própria necessidade de controlar as lutas sociais oriundas do trabalho, acabaram por suscitar a resposta do capital à sua crise estrutural.” (Antunes, 2000, p. 47/48)

Qual o sentido destas transformações? Em que medida o modelo japonês consiste em ruptura ou apenas em uma forma de aprofundamento das formas anteriores de organização produtiva? Estas são questões polêmicas, cujas respostas variam de acordo com a própria concepção que cada autor apresenta sobre o modelo em questão. A perspectiva de ruptura com o padrão anterior apresenta uma visão positiva que aponta para a emergência de um novo trabalhador “...mais qualificado, participativo, multifuncional, polivalente, dotado de ‘maior realização no espaço de trabalho’”. (Antunes, 2000, p. 48)

Antunes (2000) defende o ponto de vista oposto, já que entende o toyotismo como uma forma de intensificação do trabalho e considera as mudanças em curso, incluindo, aí, não só o modelo japonês, mas outros padrões de acumulação flexível, como “...expressão da reorganização do capital com vistas a retomada do seu padrão de acumulação e ao seu projeto global de dominação”. (Antunes, 2000, p. 50)

O mesmo autor considera que os diferentes modelos de acumulação flexível apresentam tanto elementos de continuidade, como de descontinuidade, que se constituem em um padrão produtivo, relativamente novo em relação ao taylorismo/fordismo. A mudança diz respeito à estrutura produtiva mais flexível, técnicas de trabalho em grupo, recurso ao “envolvimento participativo” dos trabalhadores, considerado por ele como uma “participação manipuladora”, “trabalho polivalente” e estrutura horizontal que integra diversas empresas.

Hirata (1993) aponta outros pontos críticos em relação especificamente ao modelo japonês, analisando a forma como este foi desenvolvido, originalmente, no Japão, da seguinte forma: 1) modelo de relações industriais, 2) modelo de organização industrial interempresas, e 3) modelo de organização do trabalho e da empresa.

O primeiro modelo diz respeito ao sistema de emprego das empresas japonesas, que é excludente, na medida em que oferece uma série de contrapartidas (“emprego vitalício”, oportunidades de promoção etc.) apenas para assalariados, regularmente contratados, do sexo masculino. O segundo ponto refere-se a um modelo dualista e hierárquico de relação entre grandes empresas e pequenas, fornecedoras ou subcontratadas. Por último, a autora traz a questão de uma nova divisão social do trabalho na empresa, alcançada por técnicas e ferramentas, como o “just in time” e o CCQ, e baseada na polivalência, rotação de tarefas,

trabalho de grupo, divisão menos nítida do trabalho e menor separação entre concepção e execução das tarefas.

A implantação no Brasil de propostas participativas inspiradas no modelo japonês tem sido também objeto de estudos e polêmicas, como foi apontado. Inicialmente, as empresas recorreram a estratégias parciais, particularmente com a implantação dos CCQs (Donadone, 1996). A partir dos anos 90, tem sido cada vez mais freqüente a presença dos Programas de Qualidade Total nas empresas que buscam a modernização (Aranha e Cunha, 1996).

No bojo da introdução dos programas de inspiração japonesa, a gestão participativa faz-se cada vez mais presente, como será apresentado a seguir. Antes de analisar o desenvolvimento da gestão participativa, no Brasil, é importante considerar que estes programas são sempre iniciativas patronais. A participação dos trabalhadores nas empresas brasileiras poderia também ser analisada considerando programas de iniciativa do Estado, como as Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (CIPAs)<sup>24</sup>, ou propostas originárias da organização coletiva dos trabalhadores, como as comissões de fábrica<sup>25</sup>.

## 1.2 GESTÃO PARTICIPATIVA NO BRASIL

### 1.2.1 GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Uma tendência importante dos novos processos produtivos implantados nas empresas, em âmbito mundial, é o crescente envolvimento dos trabalhadores com o que produzem. Este fato os torna responsáveis e participantes em seu trabalho, e contrapõe formas tradicionais de gestão autoritária do trabalho. Entretanto, a cultura organizacional brasileira, marcada pelo autoritarismo, nem sempre tem acompanhado esta tendência. Na coletânea organizada por Hirata (1993) vários autores, como Silva (1993), Lobo (1993) e Ruas et al. (1993), apontam o

---

<sup>24</sup> A CIPA foi criada por um decreto-lei em 1944, que a tornou obrigatória para empresas de mais de 100 empregados, sendo integrada à Consolidação das Leis de Trabalho, em 1967. Desta forma, estas comissões se constituem no mais antigo dispositivo regulamentado para participação dos trabalhadores nas empresas brasileiras. A análise da legislação revela que, mesmo existindo paridade de representantes dos empregados e dos empregadores, estes últimos exercem um controle bastante efetivo sobre tudo o que acontece nas CIPAs. (Kaufmann, 1997).

<sup>25</sup> As comissões de fábrica ganharam amplitude no Brasil a partir do final dos anos 70, em decorrência dos movimentos operários desta época, em especial, na região do chamado ABC paulista. Apesar de serem estratégias dos trabalhadores, estas comissões são instituídas nas empresas como resultado de um acordo com a administração. Faria (1987) considera que existe um espaço limitado para o exercício do poder operário nas comissões de fábrica, já que o capital permaneceria com o controle sobre o processo e a organização do trabalho, entretanto, elas têm um papel importante, particularmente, como instrumentos de educação política dos trabalhadores.

caráter autoritário como, tradicionalmente, presente nos sistemas de gestão da mão-de-obra no Brasil.

“A classe empresarial, de forma geral, manteve uma postura autoritária e as empresas continuaram a considerar a mão-de-obra como algo dispensável, sendo que a principal função da administração continuava sendo o controle... No mais das vezes, as relações entre sindicatos e empresas se caracterizavam pelo alto grau de conflito e instabilidade.” (Humphrey, 1994, p.157)

Ao analisarmos a cultura organizacional brasileira é importante considerar que o processo de industrialização no país começou com a incorporação de um modelo de relações de trabalho com forte presença de um tipo tradicional de autoridade. No final dos anos 60, Lopes (1967) investigou, justamente, a passagem da autoridade tradicional para a racional-legal<sup>26</sup>. A primeira era caracterizada pelo patrimonialismo no qual a relação com a autoridade é pessoal, paternalista e o poder é exercido de forma arbitrária. A autoridade legal se exerce de forma impessoal e tem, como referência, um sistema de normas gerais válidas para todos. Este tipo de autoridade é aplicado na organização burocrática, que implementa o sistema legal de dominação.

Lopes (1967) analisou as relações industriais desenvolvidas em duas comunidades do interior de Minas Gerais. Ambas enfrentavam pressões por modernização, colocando em cheque a cultura tradicional. Apesar das diferenças entre as comunidades, existem semelhanças, particularmente, no que diz respeito às relações de trabalho na indústria que reproduzem as relações de autoridade e subordinação existentes na comunidade. Vários fatores econômicos e políticos impulsionaram estas indústrias a se transformarem: crise do setor têxtil, decretação do salário mínimo, necessidade de elevação da produtividade, formação dos sindicatos etc. Ao analisar a dinâmica destas transformações, o autor observou a existência de uma relação de causalidade circular e cumulativa.

“Se a motivação profunda para a participação no sindicato e utilização dos seus serviços reside no enfraquecimento ocorrido nas relações tradicionais entre operários e patrões, essa participação e utilização, por sua vez, provocam ainda maior distanciamento entre os dois grupos [empregados e empregadores]. Num outro momento, atingiu-se certa tolerância para com as atividades sindicais, mas as relações de trabalho já são um pouco mais impessoais e o prosseguimento da atuação das causas do enfraquecimento do tradicionalismo coloca o sindicato cada vez mais como intermediário entre trabalhadores e empregados. A continuação do processo... terá importantes conseqüências para crescente impessoalidade de relações e racionalização das empresas.” (Lopes, 1967, p. 125)

---

<sup>26</sup> O autor tomou como referência dois dos três tipos ideais de autoridade e de dominação estabelecidos por Max Weber.

As colocações acima apontam para dois tipos de mudanças nas relações de trabalho fortemente articuladas: enfraquecimento da vinculação tradicional dos trabalhadores com as empresas e fortalecimento da organização coletiva destes trabalhadores, via participação sindical. O que vem acontecendo mais recentemente é justamente uma inversão destas mudanças. Ao mesmo tempo em que as empresas buscam fortalecer a identificação dos trabalhadores com seus interesses, ocorre um enfraquecimento da organização sindical.

Humphrey (1994)<sup>27</sup> coloca que uma das principais razões para as empresas brasileiras adotarem as inovações, que envolvem participação de trabalhadores, tem sido neutralizar o descontentamento destes, impedindo sua mobilização pelo sindicato. Estas mudanças vêm sendo introduzidas nas empresas com pouca ou nenhuma negociação. Com isto, os sindicatos têm se oposto à implantação das diversas estratégias de reorganização produtiva, por as considerarem formas de “solapar” o seu poder.

Lobo (1993) apresenta um ponto de vista semelhante, sugerindo que a participação tem sido introduzida nas empresas brasileiras “...para superar as conquistas do movimento operário em termos de mobilização e de organização nos locais de trabalho, ou para responder e oferecer oposição aos efeitos destas conquistas.” (p. 275). Corrêa e Pimenta (1999) reiteram esta posição ao afirmarem que a exclusão dos sindicatos, “interlocutor autorizado e autônomo dos trabalhadores”, pelas empresas, amplia as possibilidades de controle dos trabalhadores, na medida em que neutraliza suas capacidades de contestação e organização, bem como de formação de uma “...identidade autônoma, dados característicos da ação coletiva dos trabalhadores industriais brasileiros da década de 80...”. (p. 1373).

Ao fazerem uma análise histórica das relações de trabalho e das políticas de gestão brasileiras, Fleury e Fischer (1992) mostravam tendências de mudanças nas políticas de recursos humanos das organizações, a partir dos anos 90, como decorrência de modificações políticas, econômicas e sociais, apontando para novos padrões de relações de trabalho, cujos traços básicos seriam a estabilização, a qualificação e o comprometimento dos empregados.

---

<sup>27</sup> Os dados sobre a realidade brasileira são baseados em pesquisa com 20 empresas do Rio Grande do Sul e São Paulo, de diferentes setores, que implantaram programas para qualidade e produtividade. Os resultados desta pesquisa estão no relatório: “Recursos humanos e a difusão e adaptação de novos métodos para a qualidade no Brasil”. (Fleury e Humphrey, 1993)

As três tendências apontadas acima não vêm evoluindo de forma linear. A questão da estabilização da mão de obra está diretamente ligada ao tema do desemprego, uma preocupação crescente para os trabalhadores durante os anos 90. Ainda que no ano 2000 surjam os primeiros sinais de modificação na elevação dos índices de desemprego, não se pode falar, ainda, em reversão de tendências<sup>28</sup>.

O tema da qualificação é, freqüentemente, associado ao da escolaridade, contudo é importante que se analise, separadamente, as duas variáveis, já que estudos recentes têm apontado que a demanda por níveis mais altos de escolaridade, no Brasil, não vem sendo acompanhada pelo crescimento de postos de trabalho que exijam maior competência técnica ou profissional (Leite, 1997 e Pochmann 1998). Na verdade, as empresas aumentam as exigências de escolaridade diante da maior oferta de mão-de-obra decorrente do desemprego, o que, por outro lado, limita o poder de barganha dos trabalhadores. Segundo Pochmann (1998), os empregos vinculados ao setor industrial, associados a uma maior exigência de qualificação profissional, são os que mais vêm perdendo postos de trabalho no Brasil.

O comprometimento dos trabalhadores tem sido estimulado através de políticas de recursos humanos voltadas para participação. Em outro artigo, Maria Teresa Fleury (1993) aponta que estas políticas reagem mais lentamente a mudanças que outras áreas da organização (como marketing, finanças, tecnologia). Isto se deve a um traço marcante das organizações brasileiras de considerarem os recursos humanos como “abundantes, facilmente encontráveis e substituíveis”. O mesmo artigo indica duas características básicas dos modelos de gestão de recursos humanos desenvolvidos pelas empresas no Brasil: “o disciplinamento da força de trabalho” e a interpretação das mudanças como resultado de “dádivas” do Estado protetor ou de um “patrão paternal”, e não como resultado de lutas dos trabalhadores.

Analisando um estudo comparativo, realizado no final dos anos 80 pela “International Motor Vehicle Program”, em montadoras de países “em desenvolvimento”, Castro (1993) conclui que o Brasil apresentou:

---

<sup>28</sup> Mesmo considerando os índices medidos pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas), que medem apenas o desemprego aberto (trabalhadores que não fizeram qualquer atividade remunerada e buscaram emprego no período de sete dias anteriores à pesquisa) em seis regiões metropolitanas, houve, no período de 1989 a 1998, um crescimento de 123,5% no índice de desemprego no Brasil (Mattoso, 1999, p. 13). Pesquisas recentes do IBGE indicam que a taxa de desemprego no primeiro semestre de 2000 se mantém a mesma dos dois anos anteriores (7,8%), no entanto, há mais gente ocupada, já que aumentou, também, a procura por emprego. (fonte: “2000 oferece mais empregos que 1999”. *Folha de São Paulo*).

“i) os mais baixos escores no que diz respeito ao envolvimento da mão-de-obra nas decisões do processo produtivo; ii) as mais elevadas diferenças de *status* entre partícipes da produção, expressas pelos maiores diferenciais entre salários do mundo industrializado; iii) uma elevada centralização do controle de qualidade em mãos de gerentes, com pouca responsabilização do pessoal de operação; iv) a ausência de políticas de remuneração ligadas ao desempenho; v) um escasso nível de treinamento dos trabalhadores.” (Castro, 1993, p.165-166).

Os resultados da pesquisa, referidos acima, dizem respeito ao setor automobilístico, considerado de ponta. O envolvimento dos trabalhadores nos novos processos produtivos varia muito em cada setor e também dentro de um mesmo setor produtivo, dependendo de relações de poder, previamente estabelecidas, como foi apontado por Leite (1994). As pesquisas citadas revelam uma contradição presente na gestão das empresas brasileiras. Por um lado, há busca de envolvimento dos trabalhadores, através da participação; por outro, o autoritarismo ainda é um traço marcante da cultura organizacional do país.

A questão do engajamento dos trabalhadores é analisada por Coriat (1994) em sua obra sobre o modelo japonês:

“...desde o momento em que o regime taylorista de estrita prescrição do trabalho (em tarefas repetitivas e parcelares) é abolido, para ceder lugar a um regime de reagregação e de relativa ‘indivisão’ das tarefas, o bom desenrolar da produção exige e requer ‘engajamento’ dos assalariados. Em regime de ‘indivisão’ das tarefas, o engajamento dos assalariados nos atos de produção é a única garantia possível da qualidade dos produtos”. (p. 108)

Este engajamento é obtido através do que o autor chama de uma “estrutura estimulante”, que consiste no oferecimento de contrapartidas aos trabalhadores, que, no caso das empresas japonesas, seriam: emprego vitalício, salário por antigüidade e a prática de mercado interno. Coriat (1994) refere-se, também, ao “engajamento negociado”, presente em empresas de outros países, que implica trocas e garantias feitas, explicitamente, com os trabalhadores, através de acordos coletivos, resultando em ganhos recíprocos.

Fleury e Humphrey (1993) retomam as formas de envolvimento dos trabalhadores propostas por Coriat ao analisarem empresas brasileiras que introduziram programas de qualidade. Os autores consideram que, no Brasil, o comprometimento dos trabalhadores tem sido obtido através do envolvimento estimulado, sendo a estabilidade no emprego a principal garantia. Desta forma, as demissões ocorridas nos períodos de crise tendem a interferir neste comprometimento. (Fleury e Humphrey, 1993 e Humphrey, 1994)

Castro (1994) considera um acordo do setor automobilístico de 1992 como um primeiro passo no sentido de um envolvimento negociado. Apesar deste “contra-exemplo”, a

autora considera que “...as políticas de envolvimento recusam sistematicamente o reconhecimento de qualquer força institucional previamente produzida pelos coletivos fabris na busca de sua cidadania”. (p. 131)

Lima (1994) analisa as práticas gerenciais baseadas no modelo japonês, desde uma perspectiva crítica, apontando que por trás destas existem políticas de gestão que revelam “...invariavelmente, a importância crucial dos resultados econômicos, apesar da tentativa freqüente de se dissimular ou minimizar este dado”. A autora afirma que o discurso das empresas que defendem a participação e a democracia esconde uma proposta “participacionista” (que busca esmagar as contradições) e uma concepção de “democracia” que, de fato, consiste na “...busca incansável do consenso e da ‘harmonia de interesses individuais e organizacionais’”. (p. 118)

Ao analisar a difusão de sistemas participativos, através de publicações empresariais (revista Exame) e sindicais (boletins do DIEESE) nos anos 80, Donadone (1996) mostra que, no discurso empresarial, inicialmente, participação referia-se a um canal de comunicação com os trabalhadores, depois passa a ser um instrumento para aumento da produtividade e integração do trabalhador, sendo os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) o principal instrumento difundido. Já os sindicatos, no início da década, associavam participação à negociação direta com os patrões, via comissões de fábrica; depois, este significado vai sendo substituído por uma associação com as estratégias gerenciais de participação, sendo os CCQs alvo de fortes críticas.

A questão das diferentes perspectivas da gestão participativa (GP), desde o ponto de vista patronal e dos trabalhadores também é abordada por Cattani (1997). Inicialmente, o autor apresenta um conceito bastante amplo de GP, envolvendo todas as situações nas quais os trabalhadores “...estejam investidos de capacidade de decisão na organização do trabalho, eventualmente, nos procedimentos administrativos e comerciais e, mais raramente, na condução geral da empresa...” (p. 107), por iniciativa dos próprios produtores e de seus representantes ou como resultado de estratégias patronais. Entretanto, ele observa que, a partir dos anos 80, predomina a instrumentalização da GP pelos interesses patronais.

A polêmica sobre as possibilidades e limites da gestão participativa diz respeito às vantagens destas propostas. Desde a perspectiva patronal, as vantagens têm-se mostrado

evidentes, mas a questão que se coloca refere-se às vantagens dos trabalhadores. Em tese, a gestão participativa pode significar uma diminuição da clássica separação entre concepção e execução, típicas da organização taylorista-fordista do processo de trabalho, o que se constituiria em um avanço, em relação ao tradicional despotismo fabril. (Cattani, 1997)

Entretanto, é possível fazer uma série de críticas à gestão participativa (GP), revelando as desvantagens para os trabalhadores. Ela é uma iniciativa patronal (episódica e reversível) para legitimar decisões já tomadas; ocorre, paralelamente, à precarização das relações de trabalho, via terceirização, mantendo-se apenas um núcleo de trabalhadores participativos; permite a apropriação, pela gerência, dos saberes operários clandestinos; possibilita a intensificação do trabalho, via autocontrole dos trabalhadores, que não percebem a pressão das gerências; tende a isolar o trabalhador das questões mais amplas, voltando-o, apenas, para os problemas de produção e faz parte de um conjunto de estratégias anti-sindicais, que dificultam a organização coletiva dos trabalhadores. (Cattani, 1997)

“Essas diferentes posições revelam o caráter paradoxal da GP. Ao possibilitar a participação criativa dos assalariados, ela corresponde a um modelo de gestão menos hierarquizado, menos desumano e menos autoritário que o taylorismo. Isso é, particularmente, importante no Brasil, habituado à utilização predatória da força de trabalho. Por outro lado, o sucesso da GP traz a possibilidade de intensificação do trabalho e assimilação, em termos individuais, de normas disciplinares que reforçam a hegemonia do capital.” (Cattani, 1997, p. 113)

### 1.2.2 PRÁTICAS PARTICIPATIVAS

Melo (1985) analisa as estratégias de gestão chamadas de participativas e afirma que estas “...são principalmente técnicas desenvolvidas pela empresa para reforçar os objetivos organizacionais de produtividade e mecanismos informais, ou não institucionalizados, de regulação de conflito”. (p. 162) A autora desenvolve um estudo de campo considerando esta segunda via, apontando quatro tipos de procedimentos organizacionais que visam à regulação dos conflitos através de estratégias de participação. Estes procedimentos estão relacionados com produtividade e qualidade, segurança no trabalho, participação das famílias dos trabalhadores e o início de uma institucionalização do conflito (comissões de fábrica).

As políticas de recursos humanos desenvolvidas pelas empresas revelam, de acordo com Melo (1985), um sistema montado para ocultar as contradições das relações de trabalho. Alguns dos objetivos destas políticas são:

“- possibilitar e fundamentar a reprodução de valores para permitir a interiorização de certas condutas e ao mesmo tempo os princípios que as legitimam;  
- incorporar concretamente os valores de consideração à pessoa e de eficácia que legitimam suas práticas e ocultam os objetivos reais da organização;  
- subordinar o indivíduo à organização através das vantagens que lhe são concedidas em contrapartida de seu trabalho;  
- transformar o máximo de energia individual em força de trabalho...;  
- colocar em prática uma política de gestão de afetos que favoreça o investimento inconsciente e maciço na organização e sua influência sobre o aparelho psíquico dos indivíduos;  
- individualizar as relações do indivíduo à organização. O sucesso individual é valorizado em detrimento da solidariedade, e busca-se, com isto, evitar e desmantelar as reivindicações coletivas.” (p. 166-167).

Apesar do exposto acima, que evidencia o caráter instrumental dos sistemas participativos, Melo (1985) questiona se, na prática, estes sistemas conseguem alcançar totalmente os objetivos propostos pelas empresas e levanta a possibilidade da emergência de outros efeitos não planejados, como resultado da participação dos trabalhadores.

Ainda que se analise a gestão participativa, somente a partir da perspectiva gerencial, como faz Elaine Antunes (1995) em um estudo empírico sobre as atitudes gerenciais quanto à participação dos trabalhadores<sup>29</sup>, é possível verificar que a gestão participativa tem sido implantada de cima para baixo (“top-down”). Constitui-se em “uma ferramenta para obtenção de eficiência e de controle empresarial” e “a participação dos trabalhadores ocorre em circunstâncias delimitadas pela gerência”. Os gerentes entrevistados, nas duas empresas desta pesquisa, mostram atitudes favoráveis à gestão participativa, o que a autora considera como indícios de mudanças na direção de uma maior valorização dos trabalhadores.

É interessante notar que, mesmo reconhecendo os limites das práticas participativas de empresas consideradas de “vanguarda” e que esta forma de gestão é, antes de tudo, um instrumento de competitividade empresarial, Antunes (1995) defende a difusão deste tipo de estratégia não só para outras empresas, como para toda a sociedade:

“...a medida em que os trabalhadores passam a reconhecer a importância do seu trabalho, de seu papel enquanto sujeito ativo único, singular... e como participante de um processo totalizante, ou seja, compreendem o funcionamento do todo produtivo, em particular, onde atuam, formam-se algumas bases potenciais da transformação social, não importando qual a variável primeira desse processo, se é para aumentar a competitividade da empresa ou não.” (p. 32).

---

<sup>29</sup> Esta pesquisa foi realizada em duas indústrias gaúchas que, segundo a autora, apresentavam formas mais avançadas de gestão em relação a outras empresas dos mesmos setores. Uma das empresas era do setor metal-mecânico (considerado como “mais adiantado em termos de organização e controle do trabalho”) e outra pertencia ao setor calçadista.

Aqui, coloca-se, novamente, a questão das vantagens para o trabalhador de uma estratégia implantada para atender às demandas patronais para fazer frente à competitividade em escala mundial. Outros estudos empíricos também sugerem os limites bastante precisos da gestão participativa, tal como vem sendo implantada nas empresas brasileiras, quando são analisadas, também, as perspectivas dos trabalhadores.

Tolfo et al. (1999) desenvolveram um estudo em três empresas do setor metal-mecânico do Rio Grande do Sul, buscando estabelecer relações entre as inovações tecnológicas e sócio-organizacionais implantadas nas empresas e a gestão participativa. Os resultados apontam diferentes práticas participativas nas três empresas ao lado de inovações, particularmente as tecnológicas, buscando, desta forma, manter a competitividade. Apesar das diferenças, sendo que apenas uma empresa “apresenta uma tradição mais voltada a participação”, observou-se, nas três organizações, que as práticas participacionistas visam, antes de tudo, à eficiência empresarial (maior lucratividade e melhoria da qualidade). As autoras apontam os limites da gestão participativa, tomando, como referência, a classificação de participação proposta por Pateman (1992).

“Ao se relacionar os resultados relativos à participação e às inovações tecnológicas e sócio-organizacionais, identifica-se que as três empresas pesquisadas mantêm-se em sintonia com as inovações tecnológicas, como requisito necessário para se manter com produtos competitivos no mercado. Entretanto, não se estabelece o mesmo tipo de relação com as mudanças no contexto sócio-organizacional e a participação, à medida que... em um dos casos não há preocupação em coadunar inovações e ação conjunta dos trabalhadores. Tal resultado indica que o entrelaçamento entre inovações e participação resulta, nesses casos, mais de uma cultura organizacional sedimentada no sentido da participação... e que é anterior à adoção de maiores inovações.

Em razão do exposto, observou-se que as organizações proporcionam mais uma “pseudoparticipação”, conforme Pateman (1992), do que a ampla participação dos trabalhadores nas diversas instâncias de decisão.” (Tolfo et al., 1999, p. 10)

Outro estudo empírico (Piccinini e Jotz, 1998), realizado no Rio Grande do Sul, avaliou a satisfação<sup>30</sup> dos trabalhadores de duas empresas do setor químico, em relação aos programas participativos desenvolvidos. Em ambas, os trabalhadores aumentaram sua satisfação com a empresa, a partir da implantação de práticas participativas. Contudo, em uma das empresas, fatores negativos e vantagens para a empresa são apontados de forma mais

---

<sup>30</sup> Como foi colocado anteriormente, Gautrat (1990) alerta sobre a dificuldade de se investigar a satisfação dos trabalhadores em relação à participação no trabalho, pois, muitas vezes, sistemas limitados, quando comparados com práticas autoritárias, podem ser avaliados de forma muito satisfatória. As autoras do estudo em questão utilizaram-se de uma metodologia que incluía, não só entrevistas individuais, como também grupos de operários para discutir o tema, o que contribuiu para uma investigação mais apurada da percepção dos trabalhadores.

evidente. Tal como no estudo referido acima, uma das principais vantagens percebidas pelos trabalhadores foi a melhoria nos relacionamentos, em especial, com as chefias, pois a gestão torna-se menos autoritária.

Piccinini e Jotz (1998) analisaram a gestão participativa nas duas empresas a partir dos quatro níveis de participação direta, classificados por Lojkine (1990)<sup>31</sup>: participação neotaylorista clássica, autogestão enquadrada, intervenção para uma gestão alternativa e autogestão. Uma das empresas foi classificada no primeiro nível, enquanto a outra foi situada entre este nível e o segundo. Desta forma, é possível perceber que, apesar de diferenças significativas nas práticas participativas, ambas apresentam níveis limitados de participação dos trabalhadores. Em ambas as empresas, melhoraram a integração e as condições de trabalho, entretanto havia queixas quanto à intensificação do trabalho.

A perspectiva de gerentes e trabalhadores em relação à gestão participativa foi investigada por Souza e Guimarães (1998), em um estudo empírico realizado com três empresas do setor de plásticos de Santa Catarina. As autoras entendem esta estratégia de gestão como uma forma parcial de participação (Pateman, 1992), diferente da democracia industrial, na qual haveria “um compartilhamento de poder mais amplo entre gerência e trabalhadores” e estes últimos poderiam participar de decisões em todos os níveis “operacional, tático e estratégico”, bem como dos resultados da empresa.

Os resultados encontrados nas três empresas confirmam a expectativa de Souza e Guimarães (1998) de encontrarem apenas formas parciais de participação dos trabalhadores, limitando-se a decisões operacionais. As concepções de gerentes e trabalhadores sobre o tema estão, estritamente, relacionadas com a proposta da empresa. Apesar de ocorrer maior abertura na tomada de decisões, “o poder gerencial ainda permanece centralizado”. As autoras observam que não houve uma efetiva democratização das relações de trabalho. A introdução de mecanismos ditos como participativos (favorecendo a circulação da informação) ocorre sem modificações efetivas na estrutura de poder. Apontam, como maior desafio, no sentido da democratização, a “ruptura com padrões culturais ancorados na centralização do poder”.

A questão de uma mudança cultural voltada à participação dos trabalhadores é analisada por Gonçalves (1998), que aponta, como valores associados à modernização das

---

<sup>31</sup> Ver o detalhamento da tipologia proposta de Lojkine (1990) apresentado anteriormente.

empresas, a busca por participação, a cooperação e o consenso. A autora considera que, embora estes valores façam parte do discurso da administração, eles, em geral, não se efetivam na prática, sendo a utilização deste discurso uma forma de conquistar o envolvimento dos trabalhadores.

Gonçalves (1998) investigou uma empresa de base tecnológica (EBT), utilizando o método etnográfico<sup>32</sup> com o objetivo de apreender a cultura organizacional engendrada por esta empresa, a qual adota práticas participativas. Uma das características importantes da organização é que todos os integrantes têm um nível educacional elevado (técnicos ou graduados), com um “perfil socioocupacional”, relativamente, homogêneo, gerando uma “identidade profissional coesa”.

A participação dos trabalhadores ocorre, tanto nos resultados (com um programa que distribui de 4 a 5 salários por ano), como nas decisões, viabilizada através de diversos canais que flexibilizam a comunicação. A participação nos resultados constitui-se em uma “contrapartida real à intensificação dos resultados e ao engajamento”. Entre os canais para a participação nas decisões a autora destaca as reuniões de integração.

“As reuniões de integração são, em tese, espaços autorizados para o debate e a argumentação. No entanto, na prática, observa-se que tais espaços constituem-se em espaços ritualizados, na medida em que se busca a construção da identidade da empresa (o que diferencia essa empresa de outras) por meio da sensibilização dos atores em torno dos princípios e conceitos constantes na Carta de Princípios da empresa.” (Gonçalves, 1998, p. 76)

O que se observa é que, mesmo em uma empresa de alta tecnologia, que procura passar uma imagem de moderna e avançada, integrada por trabalhadores com elevado nível educacional e “coesos”, o principal espaço para a participação destes constitui-se, de fato, em lugar de construção de consenso, no qual são tomadas apenas decisões sobre temas propostos pela diretoria. A participação dos trabalhadores nas decisões que, teoricamente é aberta a qualquer tema, na prática, efetiva-se, apenas, nas questões relativas à “otimização do processo produtivo”.

Desta forma, este estudo aponta, também, para as limitações das práticas participativas desenvolvidas nas empresas, principalmente, no que diz respeito aos canais formais, já que Gonçalves (1998) constata a existência de esferas participativas que se efetivam,

---

<sup>32</sup> Segundo a autora, este método corresponde “à descrição densa, estudo de caso e o recurso às técnicas qualitativas”. (Gonçalves, 1998, p. 29)

essencialmente, no âmbito da oralidade e da informalidade e de uma “estrutura de poder flexível” que facilita a interação e o fluxo da comunicação. A autora considera que esta estrutura flexível não decorre de um interesse efetivo em democratizar as relações de trabalho, mas, sim, otimizar a produção.

Os estudos sobre processos participativos, tal como os apresentados anteriormente, em geral investigam empresas que implantaram estes processos, tendo, como referência, o modelo japonês. Martins (1999) analisa como trabalhadores de uma empresa (montadora de automóveis), que desenvolve trabalho em grupos semi-autônomos<sup>33</sup>, vivenciam a experiência de participação. O autor observa que, historicamente, o capital sempre procurou desenvolver “...um controle sobre a força de trabalho, no sentido de sufocar toda e qualquer manifestação das *subjetividades* dos trabalhadores...” (Martins, 1999, p. 346). Desta forma, a adoção de princípios participativos significaria um movimento de resgate destas subjetividades.

Os trabalhadores entrevistados por Martins (1999) percebem a transformação do trabalho, pois a introdução do trabalho em grupo (TG) não só aumenta seu acesso à informação, autonomia e responsabilidade, como lhes confere um sentido mais coletivo (solidariedade e cooperação).

“...Dotar o trabalho de uma roupagem onde o trabalhador possa ter o mínimo de reconhecimento no produto gerado pelo seu trabalho, parece ser o grande papel exercido pelos processos participativos, em geral, e o TG em particular. Constitui-se, assim, uma nova forma de controle e domínio sobre o trabalhador, que podemos definir como sendo um autocontrole, ao passo que o próprio trabalhador introjeta um conjunto de valores e de responsabilidades intimamente ligadas às necessidades do capital. O TG, em particular, e os processos participativos, em geral, ameniza uma dor que estava ficando insuportável, porém não a elimina... é a dor provocada pela ausência do sentido e do significado do trabalho...”. (Martins, 1999, p. 360)

A valorização das idéias dos trabalhadores impulsiona seu envolvimento e participação, levando-os a se preocuparem com o próprio negócio da empresa, buscando contribuir para sua competitividade. Isto ocorre porque “...existe uma crença de que a garantia de emprego está, intimamente, ligada ao estágio de competitividade da empresa no mercado...”. (Martins, 1999, p. 370) Esta orientação, segundo uma lógica de lucratividade do mercado, poderia, de acordo com Martins (1999), levar o trabalhador a assumir princípios

---

<sup>33</sup> As experiências com grupos semi-autônomos tem inspiração no chamado “modelo sueco” que busca romper com a organização taylorista-fordista do processo produtivo e propõe que a realização do trabalho seja feita em equipes com relativa autonomia. (Larangeira. 1997) Cabe observar que este tipo de proposta tem sido raramente empregada nas empresas brasileiras.

estranhos à sua condição de vida, dentro do quadro de interesses de acumulação do capital. Isto aconteceria sem que as contrapartidas dos trabalhadores, em termos de recompensas financeiras, atingissem a mesma proporção do aumento da acumulação.

### 1.2.3 COMPROMETIMENTO E PARTICIPAÇÃO

Nas organizações investigadas por alguns estudos citados anteriormente<sup>34</sup>, foi possível observar a presença de programas de participação nos lucros e/ou resultados (PLR). Estes programas contribuem para o comprometimento do trabalhador com a empresa, pois, como analisa Gonçalves (1998), este tipo de estratégia favorece a noção de parceria e a eficiência empresarial, já que o trabalhador percebe-se como sócio e, conforme um diretor da empresa investigada pela autora, “sócios rendem muito mais que funcionários” e “na medida em que ele (empregado) participa dos resultados, ele consegue uma identificação muito maior”. (p. 69)

As empresas brasileiras vêm, principalmente nos anos 90, introduzindo os PLR, que foram regulamentados a partir da decretação da Medida Provisória (MP nº 794), em dezembro de 1994. Entretanto, desde 1946, as constituições brasileiras já estabeleciam este direito dos trabalhadores. A legislação não obriga as empresas a implantarem esta remuneração, mas oferece o benefício de não incidir sobre ela qualquer encargo (trabalhista ou previdenciário), estimulando, desta forma, sua adoção. A MP nº 794 é bastante flexível, permitindo que cada acordo defina os pontos mais importantes.

Os programas de participação nos lucros baseiam-se nos ganhos obtidos pela empresa em determinado período, sendo distribuído um montante, previamente definido, dos lucros, contudo, os ganhos de cada trabalhador não são individualizados. Na participação nos resultados são estabelecidas, a partir de acordo entre a direção e os trabalhadores, metas mensuráveis a serem atingidas. Assim os trabalhadores são remunerados, individualmente, na medida em que atingem estas metas, havendo um incentivo ao desempenho individual dos trabalhadores.

Marianakis (1997) considera que os primeiros (lucros) funcionam melhor em empresas grandes, com contabilidade detalhada, enquanto os últimos (resultados) podem impulsionar melhorias nos processos e produtos de empresas médias e pequenas. Existem, ainda,

---

<sup>34</sup> Piccinini e Jotz (1998), Souza e Guimarães (1998) e Gonçalves (1998).

programas mistos, incluindo, tanto indicadores de resultados, como de lucros. Para o autor, os programas de participação financeira consistem em uma “remuneração adicional variável”, visando a dois tipos de objetivos básicos: “como expressão de um direito dos trabalhadores” e “como instrumento de gestão”.

Tendo em vista as dificuldades para a implantação dos PLR, Marianakis (1997) faz algumas sugestões visando a melhorias. Os pagamentos não devem representar uma proporção muito significativa na renda dos trabalhadores. Deve haver transparência e os dados contábeis precisam ser disponibilizados para os trabalhadores, o que é difícil, no Brasil, pela desconfiança existente em relação a estes dados. A implantação deve ser resultado de negociação entre as partes (empresa e trabalhadores) e é necessário utilizar fórmulas simples, que todos entendam. Apesar das dificuldades, o autor apresenta uma avaliação positiva dos programas de participação financeira, pois os considera como “um valioso instrumento de gestão” (p. 64), que poderia beneficiar tanto os trabalhadores como a administração.

As vantagens dos PLR para as empresas também são apontadas por Álvares (1999) que, ao resgatar historicamente a introdução deste tipo de programa em diferentes países, avalia que a maior parte das empresas que os empregam, não só são consideradas como “bons locais de trabalho”, como também tendem a apresentar melhor desempenho que as concorrentes. O autor, entretanto, apresenta as distorções na forma como os PLR vêm sendo introduzidos nas empresas brasileiras. O principal problema apontado foi o estabelecimento de numerosos acordos nos quais estes programas são utilizados “...como forma de conceder abonos salariais, economizando o custo dos encargos sociais, com exclusivo objetivo de eliminar tensões trabalhistas”. (Álvares, 1999, p. 74) Segundo o autor, este problema decorre de dois equívocos estabelecidos nos acordos: pagamento fixo por funcionário e pagamento desvinculado de lucros ou resultados.

Álvares (1999) também faz algumas propostas para tornar os PLR “um bom instrumento de integração capital e trabalho”. A participação nos lucros deveria ser definida pelos resultados e o sistema deveria prever critérios claros, que permitissem o estabelecimento de uma relação de causa e efeito entre metas e distribuição. Outra questão diz respeito à justa divisão das recompensas entre os empregados. O autor considera esta uma tarefa difícil e propõe a distribuição proporcional ao salário, constituindo-se, assim, em “uma verdadeira

remuneração variável”. A avaliação bastante otimista de Álvares (1999) fica clara quando ele finaliza o artigo, afirmando: “Entre os entusiastas da PLR, existe a convicção de que o partilhamento do sucesso aumenta o comprometimento, a produtividade e os lucros...”. (p. 77)

Os dois autores referidos acima analisam a implantação dos PLR, principalmente, considerando a perspectiva empresarial. Cabe questionar sobre as vantagens para os trabalhadores, em particular, se pensarmos que a remuneração recebida é um claro elemento de articulação destes trabalhadores com a lógica do mercado, tal como apontou José Martins (1999). Outros autores analisam a perspectiva dos trabalhadores e sindicatos a respeito do tema.

Sérgio Martins (1998) investigou os acordos de participação nos lucros e/ou resultados disponibilizados em um sindicato de trabalhadores metalúrgicos, em Minas Gerais, durante os anos de 1996 e 1997, bem como a percepção das lideranças sindicais sobre o tema. Inicialmente, ele analisa o contexto das relações de trabalho no país, destacando o enfraquecimento do poder sindical. “É no bojo deste contexto que se insere a PLR como estratégia voltada, acima de tudo, para a modernização das relações de trabalho”. (p. 3)

A grande maioria dos acordos analisados por Martins (1998) vincula o pagamento a metas. Entretanto, tanto estas metas<sup>35</sup>, como os critérios de pagamento variam muito. As metas predominantes estão relacionadas, principalmente, com o absenteísmo/assiduidade, índice de qualidade, produção, produtividade e segurança no trabalho. Os sindicalistas avaliam que os PLR favorecem muito mais aos interesses das empresas do que aos dos trabalhadores, tendendo a ver estes programas como uma estratégia patronal de cooptação, que provocaria “uma concorrência destrutiva da classe”, já que levaria à aceitação de metas estabelecidas, a partir de critérios considerados duvidosos. Desta forma, os dirigentes sindicais avaliam que o ideal para os trabalhadores seria o estabelecimento de acordos não vinculados a resultados.

---

<sup>35</sup> O DIEESE vem desenvolvendo estudos sobre acordos a respeito de programas de participação nos lucros e resultados (PLR). A análise de 448 acordos estabelecidos de julho/95 a março/96 indicou que apenas 12,7% destes programas condicionava o pagamento ao alcance de metas. apesar disto, já na ocasião, foi apontada a tendência de aumento para os anos seguintes, de acordos com vinculação dos pagamentos às metas. (Fonte: “Minoria dos programas de participação inclui metas”, *Diário Catarinense*) Em outro estudo, tendo como base 156 acordos de PLR na grande São Paulo, referentes ao ano de 1997, foi observada a tendência de aumento da vinculação a metas. Na categoria dos metalúrgicos de São Paulo, mais de 80% dos acordos envolvem metas, sendo assiduidade a mais comum. (Fonte: “Sindicatos negociam metas de produção”, *Folha de São Paulo*)

Os sindicalistas também consideram que, apesar das vantagens, muitas empresas resistem à implantação destes programas e, quando implantam em um contexto de estabilização econômica, fazem-no para substituir aumentos salariais fixos por abonos vinculados a metas sobre as quais não incidem encargos. Martins (1998) conclui dizendo que, apesar das oportunidades que este tipo de negociação entre empresas e sindicatos poderia oferecer, estes últimos vêm tendo dificuldade em enfrentar esta estratégia de cooptação. “A grande preocupação dos trabalhadores e dirigentes sindicais ainda gira em torno apenas da questão financeira envolvida na PLR, ou seja, ela veio substituir as campanhas salariais por aumento.” (p. 12)

Martins e Barbosa (1999) analisam os PLR introduzidos em 11 empresas mineiras. Entre estas, 5 tinham programas mistos de lucros e resultados; as outras 6 implantaram programas somente de resultados. Portanto, todos os programas previam metas, o que levou os autores a os considerarem como ferramentas gerenciais para alavancar a produção. Nas 11 empresas pesquisadas, os PLR atingiram a todos os empregados, mostrando, assim, a expansão destas iniciativas, já que, antes da MP nº 794, muitas empresas adotavam estes programas, apenas, para os níveis gerenciais.

No estudo acima citado, também foi observada uma grande diversidade de metas, geralmente, sem relação direta com os resultados econômicos, sendo freqüente a utilização de metas “disciplinadoras” (assiduidade, pontualidade, atestados, etc.). Para Martins e Barbosa (1999), a utilização deste tipo de metas não pode ser considerada como uma ferramenta de gestão moderna para aumentar a produtividade, caracterizando-se como uma forma sutil de controle do processo produtivo. Predomina, nas empresas pesquisadas, a distribuição proporcional aos salários, sendo assim, “...qualquer distorção no plano de cargos e salários se reflete no valor do pagamento da PLR”. (p. 1330) Os autores resumem sua perspectiva sobre o tema desta forma:

“A participação nos lucros e/ou resultados (PLR) tem sido apresentada como estratégia de comprometimento dos empregados ou alternativa aos aumentos salariais. No Brasil, a regulamentação... de programas desta natureza veio no bojo de um processo mais amplo de flexibilização das relações de trabalho onde as tradicionais campanhas salariais perderam densidade, seja pelo enfraquecimento da instância sindical, seja pela relativa estabilidade econômica. Entretanto, tais programas podem ser, também, uma forma de transformar antigos *bônus* ou *prêmios* anuais em PLR, já que sobre estes não há incidência de encargos sociais. Também, podem trazer embutida uma lógica que privilegia fundamentalmente o *controle sem supervisão* sobre o processo de produção.” (Martins e Barbosa, 1999, p. 1321)

Os estudos sobre os programas participativos, tanto referentes a estratégias mais amplas de integração dos trabalhadores, como os que analisam os programas de participação financeira, enfatizam as vantagens para as empresas, que visam a alcançar maior eficiência produtiva e, conseqüentemente, aumentar suas condições de competitividade, constituindo-se em estratégias de comprometimento do trabalhador. Esta possível articulação entre os interesses patronais e dos trabalhadores é, certamente, uma questão polêmica, e os estudos mais críticos mostram o quanto tem sido difícil preservar os interesses dos trabalhadores.

Outro aspecto da questão é relativo ao grau de compromisso alcançado pelas estratégias gerenciais. Os estudos sobre gestão participativa, na maioria das vezes, não se propõem a avaliar se, de fato, o comprometimento dos trabalhadores está sendo alcançado, embora este seja um tema que vem sendo alvo de vários estudos no campo das organizações. Estes estudos, originários de pesquisas norte-americanas, têm sido adaptados e desenvolvidos para as organizações brasileiras, principalmente, a partir dos anos 90. O desenvolvimento destas pesquisas toma, como referência, a idéia de que o atual contexto de competitividade, no qual se inserem as empresas, estaria a demandar um novo perfil de trabalhador, comprometido com a organização a que pertence.

Segundo Bastos (1996), as pesquisas sobre comprometimento no trabalho fazem parte de uma tradição que investiga “o vínculo do trabalhador com aspectos do seu contexto no trabalho” (p. 106). Este tema pode ser analisado considerando diversos focos, como carreira ou profissão, sindicato e organização. Apesar de assinalar a importância de se desenvolverem estudos sobre múltiplos comprometimentos, evitando a análise de um único foco, o mesmo autor aponta a tendência da maior parte dos estudos em centrar-se, apenas, no comprometimento com a organização empregadora.

Muitos conceitos são utilizados para definir comprometimento organizacional, que, segundo Steil e Sanches (1998), tem sido compreendido “...como uma espécie de laço psicológico entre o indivíduo e a organização a que pertence”. (p. 3) Já Antunes e Pinheiro (1999) resumem os principais conceitos sobre o tema em três pontos: “1) estar identificado com os objetivos, metas e valores organizacionais, 2) ser prestativo, engajado e disposto a exercer esforços a favor da empresa e 3) possuir desejo de permanecer (indícios de lealdade, orgulho por pertencer) como membro da organização”. (p. 1)

Ao analisar as pesquisas sobre comprometimento organizacional, Bastos (1996) critica a hegemonia de abordagens metodológicas, predominantemente, quantitativas e extensivas, bem como o uso de uma conceituação redundante e fragmentada. Este autor aponta as cinco principais abordagens utilizadas para explicar este fenômeno (que também foram referidas pelos outros estudos citados acima):

“a) *afetiva/atitudinal*, que enfatiza a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com objetivos e valores da organização; b) *instrumental/side-bets*, que vê o comprometimento como produto das recompensas e custos associados à permanência na organização; c) *normativa*, na qual o comprometimento é visto como o conjunto de pressões normativas internalizadas para que o indivíduo se comporte congruentemente com os objetivos e metas da organização; d) *comportamental*, na qual o comprometimento existe em relação a comportamentos ou atos com cognições que fortalecem tais vínculos, tais como sentimentos de auto-responsabilidade; e e) *sociológica*, para qual o vínculo é conceituado em termos das relações de autoridade que governam o controle do empregador e a subordinação do empregado.” (p. 108/109)

O mesmo autor coloca que a maior parte das pesquisas desenvolvidas no Brasil se insere na abordagem afetiva/atitudinal, ou seja, estas pesquisas entendem o comprometimento como uma forma de identificação do indivíduo com a organização<sup>36</sup>. A importância desta vinculação entre indivíduo e organização decorre da constatação de que “...as organizações que conseguem obter elevado grau de comprometimento com seus empregados obtêm, também, melhores resultados, atingindo seus objetivos com maior eficiência”. (Antunes e Pinheiro, 1999, p. 1). Sendo assim, ficam claras, aqui, as vantagens para a empresa em comprometer seus integrantes, cabendo, novamente, um questionamento a respeito das perspectivas dos trabalhadores.

Para Steil e Sanches (1998), as pesquisas sobre comprometimento investigam suas causas e conseqüências, bem como seus “níveis ótimos”, isto como uma forma não só de compreender o comportamento humano, mas também ser capaz de “prevê-lo e influenciá-lo”, tal como outros estudos no campo da Administração. Neste contexto, as autoras abordam um aspecto que consideram negligenciado pelos teóricos organizacionais: “comprometimento como uma estratégia encoberta (e tirana) de controle organizacional”. (p. 2)

As organizações são analisadas por Steil e Sanches (1998) como “instrumentos de utilização de controle” para efetivar a capacidade potencial de trabalho de seus integrantes. De

---

<sup>36</sup> O tema da identificação dos trabalhadores com a organização, um dos objetivos das estratégias participativas de gestão, será retomado a seguir, a partir de outras referências teóricas.

acordo com esta perspectiva, o comprometimento é entendido como um mecanismo utilizado por aqueles que gerenciam as organizações, para maximizar o desempenho dos trabalhadores. As autoras fazem, então, uma análise crítica da abordagem afetiva/atitudinal de comprometimento, que destaca a aceitação dos valores e objetivos organizacionais, ou seja, esta abordagem propõe a internalização da própria cultura organizacional e, assim, o controle burocrático é substituído pelo cultural.

“A efetivação do comprometimento pode resultar em uma ironia. Desenvolvido para estimular a permanência no emprego, diminuir o absenteísmo e aumentar o desempenho em prol dos objetivos da organização, através da introjeção dos valores organizacionais, o comprometimento gera uma forma de controle menos aparente, mais poderosa e manipulatória do que o controle explícito das regras racionais legais da burocracia. Isto ocorre pela internalização dos valores organizacionais e das regras subliminares/subjacentes a estes, resultando em uma gaiola de ferro cujas barras são praticamente invisíveis para os trabalhadores que esta encerra. Predictabilidade de comportamento e calculabilidade de resultados são potencializados com a estimulação do comprometimento organizacional.” (p. 11)

Antunes e Pinheiro (1999) apresentam um ponto de vista oposto, afirmando que “...comprometer os empregados não significa, necessariamente, manipulá-los” (p. 13). Entre as práticas que poderiam reverter a tendência à manipulação dos trabalhadores, estabelecendo comportamentos, efetivamente, compromissados, os autores sugerem: o estabelecimento de recompensas monetárias e benefícios sociais (como os programas de participação nos lucros e/ou resultados); o incentivo à educação e ao treinamento (para todos); e a adoção de programas participativos (participação direta - como os CCQ ou o 5S e indireta - pesquisas de opinião).

Apesar da perspectiva otimista sobre a questão, Antunes e Pinheiro (1999) assinalam que as possibilidades de manipulação são fortes, chegando a afirmar que, nas novas práticas de recursos humanos utilizadas nas empresas brasileiras, o envolvimento dos trabalhadores “...aparentemente tem sido estimulado de forma majoritária e principal, pelo interesse em obter formas mais substanciais de lucro”. (p. 14),

Estratégias como participação ou comprometimento dos trabalhadores não podem ser avaliadas de forma abstrata, ou a partir de suas potencialidades teóricas; é preciso que se considere o uso que tem sido feito delas. Os estudos sobre o tema são recorrentes em apontar as vantagens da utilização destas estratégias para a empresa. O problema é que os interesses dos trabalhadores não têm sido garantidos da mesma forma.

Os dados colocados pelos diversos autores<sup>37</sup> que pesquisaram a realidade empresarial brasileira reforçam a idéia de que as estratégias de gestão participativa têm sido empregadas, muito mais como forma de manipulação dos trabalhadores, do que com o objetivo de, efetivamente, aumentar a distribuição do poder. Esta situação, em princípio, não impediria que os trabalhadores também pudessem se utilizar destas estratégias como uma “arma” (conforme já foi apontado), procurando explicitar as contradições na busca de relações de trabalho mais democráticas. Conforme coloca Melo (1985) a este respeito, existe a possibilidade de efeitos não planejados. Estes efeitos decorrem do processo contraditório que se articula entre as lógicas da organização e as lógicas dos atores, visto que o interior das organizações não é homogêneo ou imutável. (Corrêa e Pimenta, 1999)

Os sistemas participativos podem ser considerados como um tipo de mudança introduzida nas organizações, da mesma forma como ocorrem as transformações tecnológicas. Zuboff (1988) aponta para a complexidade da realidade que dificulta a total instrumentalização da mudança pela gerência, já que, nem sempre, as transformações acontecem na direção planejada. O entendimento das conseqüências da introdução de inovações (tecnológicas, segundo a autora, e de gestão neste estudo) implica a análise conjunta às dimensões intrínsecas e contingentes da mudança.

“Para compreender completamente a forma pela qual uma nova tecnologia dominante pode mudar o mundo... é necessário considerar tanto a forma pela qual novas qualidades de experiência são, intrinsecamente, criadas, como o modo pelo qual as novas possibilidades são engajadas pelas demandas, sempre conflituosas, dos interesses social, político e econômico, com o fim de produzir uma ‘escolha’. Concentrar-se apenas na mudança intrínseca e na textura da mentalidade emergente é ignorar o peso da história e a diversidade de interesses que atravessam o comportamento coletivo. Entretanto, limitar toda a discussão da mudança tecnológica ao jogo destes interesses esconde o poder essencial da tecnologia para reordenar as regras do jogo e, assim, nossa experiência como jogadores...”<sup>38</sup>

No caso brasileiro, as transformações ocorridas, particularmente a partir dos anos 90, com a introdução de tecnologias microeletrônicas e mudanças da gestão das organizações,

---

<sup>37</sup> Lima (1994), Antunes (1995), Tolfo et al. (1999), Piccinini e Jotz (1998), Souza e Guimarães (1998), Gonçalves (1998), Martins (1999) e Martins e Barbosa (1999).

<sup>38</sup> “To fully grasp the way in which a major new technology can change the world... it is necessary to consider both the manner in which it creates intrinsically new qualities of experience and the way in which new possibilities are engaged by the often-conflicting demands of social, political and economic interests in order to produce a ‘choice’. To concentrate only on intrinsic change and the texture of an emergent mentality is to ignore the real weight of history and the diversity of interests that pervade collective behavior. However, to narrow all discussion of technological change to the play of these interests overlooks the essential power of technology to reorder the rules of the game and thus our experience as players.” (Zuboff, 1988, p. 389)

articuladas com uma reordenação do próprio aparelho do Estado (desregulamentação e abertura ao capital estrangeiro), suscitam uma série de conseqüências no contexto das relações de trabalho. Entre estas conseqüências, é possível destacar algumas: aumento do desemprego e do trabalho informal, precarização do emprego, compressão salarial, desarticulação do movimento sindical e alterações na estrutura do mercado de trabalho. (Corrêa e Pimenta, 1999)

No interior das organizações, o trabalhador é, como já foi apontado, chamado a ocupar um lugar de “destaque”, de sócio ou parceiro do processo produtivo. Para desempenhar este papel, é preciso mudar o próprio modo de ser do trabalhador, as organizações constituem-se, assim, em um espaço de socialização e de mobilização das subjetividades (Martins, 1999 e Corrêa e Pimenta, 1999). Dentro desta perspectiva de construção de um novo perfil de trabalhador, requer-se, não só sua adesão e identificação com a organização, mas, também, a ampliação de capacidades objetivas, como maior nível de escolaridade, flexibilidade, polivalência e autonomia no desempenho de suas tarefas, constituindo-se, desta forma, em novos requisitos de qualificação.

A gestão participativa, enquanto estratégia de comprometimento, exerce um papel fundamental na construção deste novo perfil de trabalhador, possibilitando a assimilação de suas capacidades intelectuais “...num contexto em que o seu saber-fazer, a sua competência e o aproveitamento de sua vontade e inteligência adquirem um significado estratégico em termos de competitividade...” (Corrêa e Pimenta, 1999, p. 1369).

Através da participação, a organização pode superar a dicotomia entre os conhecimentos formais, das gerências e setores de planejamento e administração, com o saber-fazer informal do chão de fábrica, controlando este saber, anteriormente, ignorado. “Daí, toda a importância que adquire, não só o discurso sobre participação, mas o desenvolvimento de grupos participativos, como elemento principal que vai articular a passagem do informal e clandestino para o formal e controlável.” (Corrêa e Pimenta, 1999, p. 1372).

Colbari e Bianco (1994) analisaram a adesão dos trabalhadores ao discurso empresarial, via estratégias que criam a ilusão de participação, dentro de empresas brasileiras que introduziram Programas de Qualidade Total de inspiração japonesa. As autoras

consideram que estes programas fazem parte de modelos de gestão que dissimulam estratégias de coerção explícitas, optando pela utilização de formas simbólicas e subjetivas de adesão.

“As formas participativas de gestão, hoje mais presentes no universo do trabalho, deparam-se com uma concepção de empresa como organização pluralista, no interior do qual convive a diversidade de interesses individuais e grupais. Se há uma pluralidade de fontes de poder, originária de uma matriz diferenciada de valores, surge a necessidade da negociação em torno dessas diferenças. O que... pode produzir uma identidade cultural forte mas não homogênea, na qual a diversidade e a flexibilidade substituem a rigidez, a dissimulação das divergências e as resistências às mudanças.” (Colbari e Bianco, 1994, p. 26)

Ao analisar o impacto psicológico das práticas gerenciais japonesas, Lima (1994, 1996a, 1996b) conclui que as políticas de recursos humanos deste tipo de empresa resultam em:

“...uma forte identificação dos empregados com a empresa e com seu projeto de dominação, a idealização da empresa, favorecendo com frequência a emergência de processos narcisistas..., a importante redução da capacidade de questionar e criticar a empresa, o crescimento da rivalidade entre os pares e, especialmente, entre aqueles que se encontram em um processo de mobilidade ascendente, a forte instrumentação das relações interpessoais... o outro torna-se um mero instrumento para o alcance de suas próprias finalidades que são frequentemente associadas ao projeto de carreira proposto pela empresa.” (Lima, 1994, p.120).

Lima (1994) afirma que as novas práticas gerenciais criam situações que envolvem riscos mentais para os indivíduos. Estes riscos estariam ligados, entre outros fatores, “...à amplificação ou mesmo à imposição de estratégias defensivas...” (p. 121) nos sujeitos sob impacto destas políticas. Estes impactos não são uniformes, diferindo conforme a categoria profissional e a história pessoal de cada um.

Ao comparar sujeitos inseridos em categorias de três níveis hierárquicos diferentes, Lima (1994) conclui que, quanto maior for o nível no qual o trabalhador estiver inserido, menores condições este terá para se defender das conseqüências negativas das novas políticas de gestão. A autora atribui este fato à maior exposição daqueles que estão no topo da hierarquia ao “discurso paradoxal e contraditório”, já que este tipo de empresa transmite uma visão harmônica das relações organizacionais, impedindo que os sujeitos conscientizem-se dos conflitos e contradições presentes. Esta simplificação do real aumenta, quanto maior for o nível hierárquico do sujeito.

Estudos empíricos (como os de Lima), relativos às repercussões das práticas japonesas sobre o modo de ser dos trabalhadores brasileiros, tomam, muitas vezes, referência na análise de Dejours. Este autor também discute a introdução do modelo japonês em empresas

francesas, questionando o modo como é solicitada a subjetividade dos trabalhadores e se haveria um lugar para sua expressão nestas empresas. Dejours (1993) acredita que o sucesso das empresas japonesas não se justifica, apenas, pelas contrapartidas econômicas e materiais que elas oferecem. Deveriam ser levadas em conta, também, “...dimensões não-materiais do trabalho, isto é, as dimensões psicológicas e simbólicas, e mesmo comunicacionais...”. (p. 283)

Dejours (1993) formula a hipótese de que, no modelo japonês, “...a inteligência prática<sup>39</sup> parece ser reconhecida, respeitada, utilizada e gratificada de maneira original...”. (Dejours, 1993, p.295). Mais adiante, o autor vai afirmar que este modelo de gestão empresarial “...trabalha a dimensão ética, simbólica e subjetiva que estrutura as relações de trabalho, para obter a mobilização da inteligência criativa”. (p. 306)

Contrapondo esta visão, essencialmente, otimista sobre o modelo japonês, Dejours (1993), ao final do texto, questiona-se sobre as conseqüências do excessivo alinhamento entre o espaço empresarial e o espaço privado, que é característico deste tipo de empresa. Para o autor, estas conseqüências poderiam ter repercussões negativas para os trabalhadores, tanto no nível psicossomático, como em termos do seu desempenho produtivo. A excessiva transparência das organizações poderia tornar-se, não só uma regra, mas uma forma de coerção.

“Pode-se temer que a transparência se desvie imperceptivelmente de seu curso, em direção à vigilância generalizada e à desapropriação, em nome da razão cívica ou da razão da empresa. Desse modo, o que no início do próprio exercício da inteligência ardilosa é movido pela busca da identidade correria o risco de se desencaminhar no sentido de uma autonomia reduzida e de um controle hierarquizado - o que significaria, evidentemente, uma reabertura trágica na direção da alienação.” (Dejours, 1993, p. 307)

A questão da transparência dos processos participativos, tendo como referência Dejours, foi também observada por Gonçalves (1998). Já Corrêa e Pimenta (1999) também resgatam o autor para falar do saber prático e da participação informal dos trabalhadores, como condições indispensáveis à produção.

A presença, cada vez maior, das novas estratégias de gestão de recursos humanos, paralelamente à automatização dos processos industriais, levanta uma série de questões

---

<sup>39</sup> “...é uma inteligência do corpo, sua mola propulsora é a astúcia, ela está no cerne do ofício, ela está em ação em todas as atividades de trabalho, inclusive teóricas, ela é fundamentalmente subversiva e criativa, ela está amplamente difundida entre os homens, ela é pulsional, e sua subutilização é patogênica”. (Dejours, 1993, p.290)

relativas às repercussões destas transformações sobre a atividade psicológica dos trabalhadores. Ao analisar o trabalho de metalúrgicos polivalentes de um grande grupo automobilístico na França, Clôt (1990) conclui que as mudanças tecnológicas, econômicas e organizacionais não são um simples contexto, mas, são constitutivas da atividade psicológica do sujeito.

Clôt (1990) compara o modelo taylorista de organização do trabalho, no qual a prescrição das tarefas é bastante rígida, com novas formas de gestão em fluxo contínuo, particularmente, o “just in time”, em que é mais importante atingir objetivos previamente definidos, não ocorrendo uma prescrição das tarefas. O autor considera que, em certa medida, ocorre uma passagem “...de uma prescrição taylorista das operações para uma prescrição ‘just in time’ da subjetividade”<sup>40</sup>. Esta afirmação nos remete à idéia de que o trabalhador passaria, não só a agir conforme é determinado pela empresa, mas deveria, até mesmo, pensar de acordo com o que lhe é prescrito.

O autor citado aponta para o “custo subjetivo” de uma atividade sem sentido para os sujeitos que a realizam. Comparando novamente as duas formas de organização do processo de trabalho, ele coloca que a eficácia produtiva estaria relacionada com a eficiência dos gestos no taylorismo, ao passo que o novo sistema de produção relacionar-se-ia, diretamente, com o sentido que os homens dão à sua atividade. Isto explicaria o crescimento das políticas de mobilização dos recursos humanos nas organizações, que está ocorrendo na França, segundo o autor. No Brasil, o que se observa são movimentos contraditórios: por um lado, as empresas de ponta tendem a apresentar, como vimos, estratégias de envolvimento da mão-de-obra, via participação dos trabalhadores, mas, por outro lado, uma herança autoritária e de desvalorização dos recursos humanos ainda está presente na cultura organizacional brasileira.

Apesar destes movimentos contraditórios, a tendência é que as empresas modernas busquem, cada vez mais, o comprometimento dos seus trabalhadores, via estratégias participativas. As conseqüências deste comprometimento, ou, como já foi dito, desta forma de identificação do indivíduo com a organização, certamente, não são, totalmente previsíveis, portanto não se pode dizer, *a priori*, negativas. Entretanto, já foi apontado que a perspectivas dos trabalhadores têm sido pouco contempladas neste processo.

---

<sup>40</sup> “...d’une prescription taylorienne des opérations à une prescription ‘just in time’ de la subjetivité.” (p. 317)

Cabe lembrar que as transformações em curso não são homogêneas e os trabalhadores, certamente, não são agentes passivos. Desta forma, diferentes condições de trabalho, mesmo no interior de uma organização, podem produzir diferentes perfis de trabalhadores. Cabe, então, questionar quem é ou quem são estes trabalhadores chamados a se identificarem com os valores e objetivos das organizações com estratégias participativas de gestão.

### 1.3 IDENTIFICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

#### 1.3.1 IDENTIDADE E TRABALHO

Perguntar quem é, afinal, o trabalhador que se insere nas organizações modernas remete à questão da identidade. O interesse sobre a temática da identidade é uma tradição antiga em diversos campos do conhecimento humano. Tomando como referência uma tradição filosófica, as Ciências Humanas<sup>41</sup> têm resgatado o tema na sua busca por compreender o homem.

Identidade é um conceito dinâmico. Simples perguntas, como “quem sou eu?” ou “quem é você?”, abrem uma série de possibilidades, cujas respostas envolvem a consideração da presença do outro, já que a “identidade do outro reflete na minha e a minha na dele.” (Ciampa, 1985, p. 59). Estas questões implicam, também, situar quem se identifica em um espaço e um tempo social<sup>42</sup>, já que, como colocam Berger e Luckmann (1999), “...a identidade é objetivamente definida como localização em um certo mundo e só pode ser subjetivamente apropriada juntamente com este mundo.” (p. 177)

A construção da identidade dá-se a partir da relação dialética entre indivíduo e sociedade, na qual um se identifica e se transforma a partir do outro. A partir desta relação, o sujeito assimila a realidade, mas também é capaz de realizar uma reprodução ativa de sua experiência social (Jacques, 1993). Para Berger e Luckmann (1999), cada membro da sociedade, ao mesmo tempo, exterioriza seu modo de ser no mundo e o interioriza. A interiorização do mundo objetivo ocorre através da socialização primária (infância) e secundária dos indivíduos.

---

<sup>41</sup> Neste capítulo, o tema da identidade será analisado a partir de construções teóricas oriundas da Psicologia Social e da Sociologia.

<sup>42</sup> Esta localização no tempo e no espaço faz da identidade uma “experiência cultural” (Mello, 1994).

Diversos outros autores, dentro do campo da Psicologia Social<sup>43</sup>, associam o estudo da identidade com a análise dos processos de socialização. Martin-Baró (1988) considera a socialização como “...aqueles processos psicossociais nos quais o indivíduo se desenvolve historicamente como pessoa e como membro de uma sociedade.” (p. 115) Para o autor, a socialização implicaria três processos de desenvolvimento: histórico, da identidade pessoal e da identidade social.

A socialização é um processo histórico na medida em que não é imutável ou, previamente, definida, mas decorre de situações históricas concretas. Sendo assim, o tipo de sociedade, o grupo ou a classe social são exemplos de variáveis concretas que vão influenciar os diferentes processos de socialização.

Cada pessoa, com suas características singulares, constrói sua identidade pessoal através das relações sociais. A sociedade é, portanto, um elemento constitutivo e não externo a esta identidade<sup>44</sup>. Por outro lado, é através da socialização que o indivíduo é marcado pelas características do grupo social e da sociedade em que ele está inserido, constituindo, assim, sua identidade social. Para Martin-Baró (1988) ambos processos são inseparáveis. “Não há identidade pessoal que não seja ao mesmo tempo e da mesma forma identidade social.” (p. 117) Segundo Jacques (1996), o termo identidade social tem sido empregado no campo da Psicologia Social para referir-se:

“...à consciência de pertencer a determinado grupo social e à carga afetiva que essa pertença implica. Enquanto apresentada como um processo dialético, a identidade social facilita a incorporação de valores e normas do grupo social, implica uma participação ativa do sujeito na construção da identidade grupal e afeta o contexto histórico em que ocorrem estas relações concretas. Por sua vez, as estruturas sociológicas influenciam as representações que os indivíduos fazem de si, enquanto representações do eu. Alguns espaços de trabalho e/ou categorias profissionais, pelas suas especificidades, em geral associadas a prestígio e desprestígio social, proporcionam atributos de qualificação e/ou desqualificação ao eu.” (p. 44)

A configuração da identidade supõe, contraditória e simultaneamente, igualdade e diferença. Ao nos identificarmos, nomeamos características que nos diferenciam e nos igualam aos outros, já que a identidade de cada um é constituída pelos grupos de que faz parte. Para Ciampa (1985) estes grupos definem-se através das relações estabelecidas entre seus

---

<sup>43</sup> Berger e Luckmann (1999) são autores do campo da Sociologia, contudo sua obra em questão, publicada originalmente na década de 60, é uma referência clássica nos estudos da Psicologia Social.

<sup>44</sup> Martin-Baró (1988) quer romper com a tradicional dicotomia (no campo da Psicologia): natureza e meio, hereditariedade e ambiente etc.

membros, isto é, através da sua prática, de suas ações. É, antes de tudo, pelas suas ações no mundo que os homens se identificam, "...é pelo agir, pelo fazer, que alguém se torna algo: ao pecar, pecador; ...ao trabalhar, trabalhador." (p. 64)

Ciampa (1985, 1987 e 1998) tem se dedicado ao estudo da identidade, questionando as concepções estáticas, que a consideram como algo que está dado *a priori*, reafirmando a idéia de movimento e, mais do que isto, de metamorfose. O autor "...define identidade humana como metamorfose... ou seja o processo de permanente transformação do sujeito humano, que se dá dentro de condições materiais e históricas dadas...". (Ciampa, 1998, p. 88) É esta inserção no mundo que permite que o homem torne-se, efetivamente, humano<sup>45</sup>. Contudo, a transformação da identidade pode ocorrer como simples reposição do mesmo, impedindo a efetiva emancipação do homem, capaz de libertá-lo de sua condição animal.

O sujeito se insere no mundo, e na História, através do cotidiano. É a partir de suas relações cotidianas que constrói o seu eu, sua identidade. Para Mello (1994), o cotidiano produz a identidade, ao mesmo tempo em que a legitima. Ao filtrar, selecionar, incorporar ou não suas experiências cotidianas, o sujeito procura organizar um conjunto estável, que ele percebe como sendo o seu eu. A identidade é percebida como "...o núcleo do que permanece idêntico, segundo a percepção do sujeito, diante das mudanças do devir... [já que ele] ...mantém consciência de sua própria unidade...". (p. 25)

A concepção de sujeito, desenvolvida a partir de estudos psicanalíticos, pode contribuir para a compreensão da identidade, embora a Psicanálise tenha, tradicionalmente, dado pouca ênfase ao estudo do tema. Freud estabeleceu o conceito de identificação, que consiste no "Processo psicológico pelo qual um indivíduo assimila um aspecto, uma propriedade, um atributo do outro e se transforma, total ou parcialmente, segundo o modelo desta pessoa. A personalidade constitui-se e diferencia-se por uma série de identificações." (Laplanche e Pontalis, 197..., p. 295) Este conceito foi adquirindo progressiva importância na obra de Freud, pois a identificação é concebida por ele não apenas como "...um mecanismo psicológico entre outros, (mas sim) a operação pela qual o indivíduo humano se constitui" (p. 296).

---

<sup>45</sup> Tendo como base as concepções de Habermas, Ciampa (1998) aponta duas condições necessárias para a reprodução da vida humana: o trabalho social e o princípio familiar de organização.

Revuz (1997) alerta sobre as diferenças entre o uso corrente que se faz do conceito de identificação e a concepção psicanalítica. O primeiro caso, muitas vezes, refere-se ao processo pelo qual o sujeito adere ao conjunto de representações e de comportamentos característicos de um grupo profissional, constituindo, assim, sua identidade profissional. A autora considera que, desta forma, toma-se uma concepção de sujeito unificado, com uma identidade estável, que entra em “transações” intersubjetivas e que pode correr o risco de assimilar os “objetos sociais (ofício, posto, carreira) com objetos psíquicos” (p. 26). A Psicanálise tem como referência os processos psíquicos inconscientes.

“Se se admite que o trabalho mobiliza o sujeito psíquico para além da adaptação a comportamentos e sistemas de representação já dados na realidade social, é preciso se perguntar como estes elementos do mundo social existem para o sujeito enquanto representações psíquicas inconscientes, e como podem ser objeto de identificação, no sentido freudiano desta vez (processo inconsciente realizado pelo eu quando este se transforma em um aspecto do objeto).” (p. 26)

No campo psicanalítico, é importante lembrar o trabalho desenvolvido por Erikson, apresentado no seu clássico livro *“Identidade, juventude e crise”*, no qual ele considera a identidade como um problema universal, “...pois estamos tratando de um processo ‘localizado’ no âmago do indivíduo e, entretanto, também no núcleo central de sua estrutura coletiva, um processo que estabelece de fato a identidade dessas duas identidades.” (Erikson, 1976, p. 21) Para o autor, o indivíduo constrói seu eu através de um processo de desenvolvimento que supõe a superação de conflitos entre ele próprio e o mundo social. Cada uma das oito etapas deste desenvolvimento seria caracterizada por um conflito básico<sup>46</sup>.

A partir da concepção psicanalítica de sujeito, relativa ao desejo ou ao inconsciente, Costa (1989) desenvolve uma concepção de identidade socialmente construída, que corresponde a tudo que o sujeito vivencia como sendo “eu”, e, portanto, oposto ao “não eu”. A identidade psicológica (diferentemente de outros sistemas identitários) “...é o sistema de representações que se mostra à consciência do sujeito como aquilo que não é apenas atributo do meu eu ou de alguns eu, mas o traço identificatório comum a todos os eu”. (p. 22) O autor considera que a identidade psicológica do trabalhador funda-se não só como decorrência de conflitos sexuais subjacentes, mas é, particularmente, definida pela capacidade de trabalho.

---

<sup>46</sup> Para Erikson (1976) os conflitos que caracterizam cada uma das etapas do ciclo vital são: confiança vs. desconfiança, autonomia vs. dúvida e vergonha, iniciativa vs. culpa, indústria vs. inferioridade, identidade vs. confusão de identidade, intimidade vs. isolamento, generatividade vs. estagnação e integridade vs. desespero.

Desta forma, “...ser bom trabalhador significa também ser bom pai, bom marido, bom filho... enfim um bom homem...”. (p. 29)

A Psicopatologia do Trabalho, proposta por Dejours, também parte de uma concepção psicanalítica de sujeito para desenvolver estudos sobre saúde mental e trabalho, considerando “...cada indivíduo, um sujeito sem outro igual, portador de desejos e projetos enraizados na sua história singular que, de acordo com aquilo que caracteriza a organização de sua personalidade, reage à realidade de maneira estritamente original.” (Dejours e Abdoucheli, 1994, p. 126).

Fiel à tradição psicanalítica, Dejours não enfatiza o estudo da identidade ao longo de sua obra. Contudo, ao falar da importância do reconhecimento pelos outros daquilo que se produz, Dejours (1993) afirma que este reconhecimento é fundamental para a identidade do sujeito, que, através dele, pode situar-se como pertencendo a um grupo. “O pertencer realiza, de certa forma, a socialização da identidade”. (p. 299)

Dejours (1993) questiona a utilização de expressões como *identidade coletiva ou profissional*, já que o sujeito não pode ser considerado como idêntico a nenhum outro, embora partilhe traços comuns com os outros. Identidade coletiva só teria sentido quando referida a fenômenos estudados pela Psicologia das Massas (Freud, Enriquez)<sup>47</sup>, como as multidões, nas quais desenvolvem-se processos de identificação coletiva com o líder. “A comunidade dos que pertencem a um grupo funciona no sentido inverso de uma multidão, na medida em que ela cultiva as identidades e as singularidades, que ela as respeita e as reconhece, e mesmo as protege entre seus pares”. (Dejours, 1993, p. 300)

Até aqui foi possível ver como diferentes autores oriundos da Psicologia, ou de disciplinas afins<sup>48</sup>, estruturam conceitos de identidade fundados, essencialmente, no sujeito, uma espécie de eu interior, que se constrói em suas relações sociais. Desta forma, a identidade de cada um é singular, enquanto idêntica apenas a si própria. Contudo, também possui características partilhadas com outros membros dos grupos a que pertence e que o identificam com eles (p. ex.: ser brasileiro, como todos os que nascem no Brasil).

---

<sup>47</sup> Dejours faz referência aos seguintes trabalhos: -Enriquez, E. *De la horde à l'Etat*. Paris, Gallimard, 1983.; -Freud, S. *Psychologie des foules et analyse du moi*. Payot, 1970

<sup>48</sup> Dejours pretende estar construindo uma disciplina particular que ele chamou de Psicopatologia do Trabalho e, mais recentemente, tem sido denominada de Psicodinâmica do Trabalho.

Quando se fala em identificação com o outro, com quem partilhamos traços comuns, estamos, na verdade, referindo-nos à identidade coletiva, mas, aqui, não no sentido apontado por Dejours de sufocar as identidades singulares. Este conceito é melhor situado por autores oriundos da Sociologia, como Sader (1988) e Sainsaulieu (1988).

Sader (1988) analisa o conceito de sujeito coletivo, referindo-se a “...uma coletividade onde se elabora uma identidade e se organizam práticas...” (p. 55). Não se refere a um sujeito histórico, que ocupa um lugar privilegiado na estrutura social. “Mas trata-se, sim, de uma pluralidade de sujeitos, cujas identidades são resultado de suas interações em processos de reconhecimentos recíprocos, e cujas composições são mutáveis e intercambiáveis. As posições dos diferentes sujeitos são desiguais e hierarquizáveis; porém esta ordenação não é anterior aos acontecimentos, mas resultado deles”. (Sader, 1988, p. 55)

Sainsaulieu (1988) busca compreender a interdependência entre as identidades individuais, que emergem nas relações interpessoais, e as coletivas, que derivam das posições sociais ocupadas por indivíduos que têm em comum uma mesma lógica de ator. Em outra obra, ele afirma que a identidade está relacionada com “...um tipo de seqüência cultural da ação, a toda uma interiorização da experiência social, sob forma de modelos tornados inconscientes e que governam as condutas e jogos relacionais pelo viés de representações que eles induzem”.<sup>49</sup>

A partir da análise de autores da psicologia clínica<sup>50</sup>, Sainsaulieu (1988) observa a vulnerabilidade da identidade individual frente às pressões do ambiente social, em que a perda da identidade seria a conseqüência da incapacidade do sujeito de defender-se destas pressões. Fazendo então uma releitura de experiências dos psicoterapeutas e psicossociólogos, o autor destaca o papel fundamental exercido pelo conflito na evolução do sujeito, sendo a conquista da identidade o resultado de uma vitória nas relações sociais cotidianas.

A vitória, como a acima citada, significa que o sujeito foi capaz de impor sua diferença na relação com o outro, enquanto que a identificação (com um outro mais poderoso) revela a impossibilidade do sujeito de sustentar suas diferenças, constatando sua fragilidade no sistema de trocas sociais em que está inserido. A identidade é o resultado de um duplo processo: de

---

<sup>49</sup> “...à un sorte de séquence culturelle de l’action, à toute une interiorisation de l’expérience sociale sous forme de modèles devenus inconscients et qui gouvernent les conduites et jeux relationnels par le biais des représentations qu’elles induisent.” (Sainsaulieu, 1980, p. 279)

<sup>50</sup> Um dos autores referido é Erikson.

identificação, por aproximação afetiva, e de diferenciação, decorrente do poder social de se impor como diferente do outro. Este poder não é fortuito ou casual, mas está, estritamente, relacionado com o papel social desempenhado por este sujeito nas suas trocas com os outros. As relações de trabalho são um *locus* em que se pode observar estas trocas sociais cotidianas.

A importância do significado social da categoria trabalho é resgatada por Kurz (1997) que, mesmo apontando a negatividade do trabalho ao longo da história, afirma: “São poucos os conceitos que pertencem, simultaneamente, à esfera da reflexão teórica e à vida do dia-a-dia. ‘Trabalho’ é um tal conceito. De um lado, ele representa uma categoria filosófica, econômica e sociológica; de outro, ele é utilizado também com uma constância desconcertante no cotidiano de todos os homens”. (p. 3)

Vários autores já referidos (Costa, Dejours, Sainsaulieu) consideram que o trabalho tem um papel fundamental na construção da identidade. Jacques (1996) refere-se à importância conferida ao trabalho na sociedade ocidental, atribuindo ao papel de trabalhador relevância frente a outros papéis sociais desempenhados pelo sujeitos.

A autora acima referida considera que “...a articulação entre identidade e trabalho vem de uma tradição que confere ao papel social expressividade na constituição da identidade” (p. 42), estabelecendo uma clara relação entre os conceitos de identidade e identificação. “...a identidade de trabalhador se constitui precocemente pela identificação com modelos adultos e/ou pela inserção concreta no mundo do trabalho.” (p. 43) Desta forma, pode-se pensar que é através dos processos de identificação com os outros, dentro e fora das relações de trabalho, que o trabalhador vai construindo identidade. Em outro artigo Jacques (1995), já apontara o lugar de destaque, ainda que não único, que o trabalho ocupa no movimento de construção da identidade.

“Na vida adulta, a inserção no mundo concreto do trabalho aparece como seqüência lógica de uma vida ‘adaptada’ e ‘normal’ e como atributo de valor em uma sociedade pautada pelo fator produtivo. Os diferentes espaços de trabalho oferecidos vão se constituir em oportunidades diferenciadas para a aquisição de atributos qualificativos da identidade de trabalhador. São inúmeros os estudos que têm como tema a investigação de características identificatórias próprias da classe operária e/ou de determinadas categorias profissionais... e que apontam que o exercício de determinadas atividades e o convívio com determinadas relações sociais constituem ‘modos de ser’, que qualificam os pares como iguais (mesmo facultando diferenças individuais) e se expressam em comportamentos similares, modos de vestir e de falar, lugares freqüentados etc.” (Jacques, 1996, p. 44)

É dentro desta tradição de pesquisas, em que se inclui Sainsaulieu (1988), que este estudo está colocado, visto que pretendeu investigar os perfis profissionais de trabalhadores de diferentes categorias inseridos em um ambiente organizacional participativo, entendendo que estes perfis resultam dos processos de identificação profissional estabelecidos. Neste sentido, é importante distinguir o processo de identificação do trabalhador com sua atividade profissional, da identidade de classe estabelecida coletivamente.

“Com efeito, enquanto a identidade de classe se relaciona com as experiências vividas a partir do confronto entre capital e trabalho, a identificação do trabalhador com sua atividade consiste na representação que os trabalhadores fazem de si mesmos em função da auto-imagem a partir das experiências vividas na produção e que se refere, nesse sentido, ao sentimento de dignidade profissional.” (Leite, 1994, p.38).

Ciampa (1985), como já foi colocado, acredita que é pelas ações que os homens se identificam, com isto entende-se que quem trabalha identifica-se como trabalhador. Em contrapartida, a ausência de trabalho, ocasionada pelo desemprego, cada vez mais presente em diversos países, também seria indicadora de uma identidade, no caso de não trabalhador ou desempregado. Ser excluído da função produtiva pelo desemprego (ou mesmo aposentadoria) revela “...uma dimensão subjetiva e uma repercussão social para além dos dados estatísticos e dos parâmetros econômicos” (Jacques, 1996, p. 45).

Além do desemprego, outro fenômeno associado às transformações no mundo do trabalho é o da precarização das relações de trabalho, com destaque para a crescente informalidade. Sáinz (1998) investiga as identidades de trabalhadores inseridos no que chama de “neoinformalidade” e propõe um quadro de referência para analisar três experiências de trabalho informal na América Central. As categorias utilizadas pelo autor para a análise das dimensões da identidade laboral destes trabalhadores, compatíveis a investigação dos processos identificatórios em outros tipos de relações de trabalho, são as seguintes: transação interna, transação externa, espaço e lógica.

“A primeira remete a uma transação subjetiva que fazem os indivíduos em termos de suas experiências passadas de emprego, sua ocupação presente e suas aspirações de trabalho. Ou seja, se estaria ante a dimensão diacrônica das identidades e os critérios básicos são os de continuidade e ruptura, mostrando trajetórias contínuas ou descontínuas. A segunda, pelo contrário, é uma dimensão de ordem sincrônica e se refere a uma transação externa que se dá entre o indivíduo e os ‘outros’. Trata-se de como o indivíduo processa as percepções que se tem sobre ele (ela) enquanto trabalhador(a). Neste caso, está-se diante de situações de reconhecimento e de ausência do mesmo. Uma terceira dimensão remete aos espaços de configuração da identidade, que não se limitam unicamente ao âmbito do trabalho. E, finalmente... um quarto aspecto que diz respeito ao tipo de saber que fundamenta a lógica da ação.” (Sáinz, 1998, p. 117)

Sáinz (1998) descreve a constituição das identidades dos trabalhadores informais, tendo em vista as quatro dimensões acima. Na transação interna, analisa-se até que ponto a identidade atual significou uma ruptura ou uma continuidade com a anterior. A transação externa diz respeito à percepção de reconhecimento ou de desconhecimento pelos “outros” da identidade laboral nos diferentes espaços sociais. Estes espaços, nos quais a identidade configura-se, podem ser a casa, a empresa ou a comunidade.

A última dimensão refere-se ao tipo de lógica que define a inserção profissional, tendo o autor detectado, de forma recorrente, a lógica instrumental, na qual o emprego corresponde, apenas, a uma forma de subsistência. Também foi detectada a lógica de mobilidade, através de aspirações de tornar-se empresário e, na experiência considerada mais positiva, foram detectadas lógicas de ofício (relativas a própria profissão) e comunitária (representando uma preocupação coletiva).

A análise dos reflexos do emprego informal e do desemprego sobre a identidade dos trabalhadores desempregados é, certamente, uma vertente interessante dentro do tema identidade e trabalho. Por outro lado, também é possível refletir, como faz Sainsaulieu (1980), sobre os reflexos da ameaça de desemprego para aqueles que permanecem empregados. Sob diferentes óticas, esta questão tem se tornado cada vez mais um elemento importante nas discussões dentro da temática do trabalho.

Sainsaulieu (1988) destaca, ainda, o papel relevante das organizações na vida social de nossa época e, portanto, sugere que não se deve refletir, apenas, sobre seus efeitos econômicos e técnicos, mas também sobre as realidades culturais produzidas por ela. Sendo assim, é importante, no contexto deste estudo, analisar as identificações desenvolvidas pelos trabalhadores inseridos nas organizações modernas.

### 1.3.2 O PODER DAS ORGANIZAÇÕES

As organizações de trabalho têm passado por transformações profundas nas últimas décadas, paralelamente a mudanças políticas e econômicas mais amplas. A globalização da economia e o acirramento da disputa de mercados, em âmbito mundial, são alguns dos fatores que ajudam a explicar a crescente competitividade das empresas capitalistas que, preocupadas em enfrentar as demandas de mercado, recorrem a diferentes estratégias de modernização. Se até bem pouco tempo modernizar era sinônimo de investir em novos equipamentos, hoje, cada vez mais, a modernização está associada a novas estratégias de gestão da força de trabalho, tanto em termos de reorganização do processo produtivo, como em termos de políticas de recursos humanos.

Como foi visto, cada vez mais as organizações recorrem a uma série de estratégias, entre as quais, destaca-se a gestão participativa, visando ao envolvimento e, mais do que isto, a identificação dos trabalhadores com os objetivos da empresa. Alguns autores, como Clôt (1990), Lima (1996a) e Pagès et al. (1987), realizaram estudos empíricos sobre empresas que teriam desenvolvido este tipo de estratégias com vista à dominação subjetiva<sup>51</sup> dos trabalhadores. O que explicaria este tipo de dominação seria a falência das estratégias de controle coercitivas tradicionais. As novas tecnologias de produção requerem um trabalhador mais autônomo, mas para conceder esta autonomia a empresa buscaria controlar a forma de ser e de pensar deste trabalhador. Até que ponto a dominação é possível? Em que medida os trabalhadores, expostos a este tipo de pressão do ambiente de trabalho, são capazes de se “defenderem” ou devem se “submeter” à dominação?

Quando se considera as pressões que o ambiente de trabalho exerce sobre as identidades dos trabalhadores nas organizações, pode-se sintetizar as diferentes posições teóricas em três concepções básicas<sup>52</sup>. Para alguns autores, os sujeitos se inserem nas organizações de trabalho com suas identidades, previamente, constituídas. Outros estudam as organizações modernas como espaços de dominação dos sujeitos e de identificação destes com

---

<sup>51</sup> Pagès et al. (1987) descrevem as diversas formas de dominação (ideológica, psicológica, econômica e política) da organização sobre os indivíduos. Como esclarece o tradutor desta obra, escrita originalmente em francês, o termo utilizado pelos autores foi “emprise” que tem o sentido de dominação intelectual ou moral mas, na falta de uma palavra equivalente em português, foi traduzido por dominar ou, como está no título da edição brasileira, por poder.

<sup>52</sup> As diferentes concepções teóricas apontadas aqui tomam como base a análise de autores que estudaram os impactos do trabalho (em especial das organizações de trabalho) sobre as identidades dos trabalhadores, dentro de uma perspectiva crítica, isto é, que buscavam apontar as contradições existentes nas organizações.

os seus objetivos. Sendo assim, as identidades dos trabalhadores estariam cada vez mais submetidas às políticas de gestão da força de trabalho presentes nas empresas modernas. Existem, ainda, autores que adotariam concepções intermediárias, analisando as transformações por que passam as identidades dos trabalhadores, cada vez mais solicitadas pelas estratégias de gestão que buscam seu envolvimento, contudo, admitindo a possibilidade de espaços de resistência.

A idéia de que os sujeitos se inserem nas organizações de trabalho com identidades previamente constituídas é apresentada por Labounoux (1987). O autor acredita que as tentativas das empresas de unificação das representações ou de definição de uma “cultura” têm um impacto limitado sobre a maioria dos seus membros.

“Com efeito, a organização é o lugar de uma reunião de atores que são caracterizados por vínculos anteriores e exteriores à organização, muito diferentes. Aliás - e em parte devido ao fato destes vínculos -, esses atores são designados a lugares e funções na organização e investidos de atribuições e prerrogativas muito diferentes e desniveladas. Devido a isto, a organização é revestida para uns e outros de significações muito diversas...”<sup>53</sup>

Labounoux (1987) aponta a possibilidade de resistência dos atores às imposições oficiais, ainda que dentro de certas limitações. Mesmo quando impotentes diante das pressões organizacionais, os atores não seriam levados a identificarem-se com a organização, mas poderiam questionar suas próprias identidades, pela perda de referências e pressão para a adoção de uma “identidade plasmada” (“identité plaquée”). O autor menciona, entre as estratégias de resistência encontradas pelos atores, o distanciamento, uma espécie de dissidência interior; ou, ainda, o desdobramento, que implicaria em uma teatralização da vida organizacional e um distanciamento do real. Também poderiam surgir estratégias coletivas, através de identificações recíprocas entre atores que desenvolveriam uma cumplicidade.

Lima (1996a) mostra estar de acordo com Labounoux (1987), já que considera que “...os indivíduos intervêm na organização com sua experiência passada, toda sua história e, principalmente, uma identidade já consolidada ou em evolução”. (p. 58) Contudo, a autora alerta para o fato que as “empresas estratégicas”<sup>54</sup> vêm priorizando a admissão de jovens, que

---

<sup>53</sup> “En effet, l’organisation est le lieu d’un rassemblement d’acteurs qui sont caractérisés par des appartenances antérieures et extérieures à l’organisation, très dissemblables. Par ailleurs - et en partie du fait de ces appartenances -, ces acteurs sont affectés dans l’organisation à des places et des fonctions, et investis d’attributions et des prérogatives, très différentes et très dénivelés. De ce fait, l’organisation est revêtue pour uns et les autres de significations très diverses...” (Labounoux 1987, p. 65)

<sup>54</sup> Lima (1996a) está se referindo às “empresas estratégicas”, expressão criada por Enriquez que será apresentada logo adiante.

ainda estão construindo suas identidades e que, por isto mesmo, apresentam maior vulnerabilidade frente às políticas de gestão implementadas por estas empresas.

A mesma autora afirma que a organização não cria ou modela as identidades de seus integrantes, mas pode utilizar-se das fragilidades na consolidação destas identidades, criando situações que permitam a identificação, ainda que ilusória, dos trabalhadores. A fragilidade referida aqui seria uma decorrência do “...enfraquecimento das funções de apoio, de proteção e de mediação social da família...” (p. 61), cada vez mais presentes na sociedade ocidental contemporânea. A partir de um estudo de campo, Lima (1996a, 1996b) avalia que o custo psicológico decorrente das pressões das novas políticas de gestão é maior do que aquele decorrente das empresas tradicionais, já que, nas primeiras, as possibilidades de resistência são bem mais fracas, graças a um discurso humanista e democrático, que encobre os conflitos e contradições.

Segundo Enriquez (1997) “...jamais o indivíduo esteve tão encerrado nas malhas das organizações (em particular, das empresas) e tão pouco livre em relação ao seu corpo, ao seu modo de pensar, à sua psique.” (p. 19) Com isto, o autor não nega a possibilidade de autonomia do sujeito, mas afirma que a sociedade e, particularmente, a empresa, faz tudo para que o homem sinta-se livre e criativo, quando, de fato, ele está preso dentro de “grades” tão sutis, que chega até mesmo a reivindicá-las<sup>55</sup>. Neste artigo, o autor retoma uma tipologia das estruturas organizacionais, proposta anteriormente por ele, dedicando-se à análise da estrutura estratégica para apontar o tipo de personalidade requerida por esta estrutura.

A estrutura estratégica<sup>56</sup> surge como resposta à complexidade das demandas sociais, que não podem ser atendidas por estruturas tecnocráticas, cuja racionalidade permitiria que especialistas fossem capazes de planejar soluções de longo prazo para todos os problemas. Na empresa estratégica de gestão participativa, o planejamento é substituído por estratégias de curto prazo, e todos, não apenas a elite, são capazes de buscar soluções, são “jogadores” que acreditam na igualdade de chances. Este tipo de empresa propõe o que Enriquez (1997) chama de “...casamento impossível entre a água e o fogo...” (p. 29), misturando o modelo japonês,

---

<sup>55</sup> Steil e Sanches (1998), já referidas anteriormente, também descrevem o controle das organizações sobre seus membros como uma espécie de gaiola invisível.

<sup>56</sup> Segundo Lima (1996b) Enriquez refere-se “...a um tipo de empresa que adota uma política de pessoal cuja finalidade mais importante é a ampliação dos seus resultados econômicos, mas tenta dissimular tal finalidade através de um discurso ideológico que coloca o bem-estar das pessoas acima de qualquer outro valor.” (p. 187).

que considera o indivíduo como parte do grupo e valoriza o esforço coletivo, com o modelo americano, que privilegia o individualismo e o sucesso pessoal.

Enquanto que a estrutura tecnocrática cria uma elite de manipuladores, ao lado de uma massa de indivíduos indiferentes, desmotivados ou rebeldes, a estrutura estratégica propicia a emergência de sujeitos estratégicos, guerreiros, ou o que Enriquez (1997) chama de “matador cool”<sup>57</sup>, que não hesita diante de seus objetivos, atingindo seus fins de forma ascética. Este tipo de empresa reforça o controle psíquico e o torna cada vez mais sutil. Todos passam a se identificar com a empresa e com os chefes de forma idealizada, criando, desta forma, uma “servidão voluntária”; também aqui é importante o controle do corpo (em especial dos dirigentes).

“A estrutura estratégica... exige indivíduos que se querem sujeitos (mas de fato são alienados) de seu destino e agentes da história. Sujeitos presos nas identificações heróicas e aptos a se comportarem como heróis, quer dizer como seres prontos... Aqueles que são bem sucedidos... tomam-se eles mesmos como ideal, são verdadeiros Narcisos admirando-se no espelho que lhes propõem e que os outros lhe servem, têm uma ‘identidade compacta’, pois nada pode atingi-los... Esta identidade compacta... não os impede, entretanto, de se mostrarem leves, flexíveis... Eles sabem que para alcançar o sucesso devem poder adotar identidades múltiplas... segundo as situações e os interlocutores... Identidade compacta e identidade múltipla não se opõem, elas são complementares uma da outra...” (Enriquez, 1997, p. 25)<sup>58</sup>

Pagès et al. (1987) destacam o papel das organizações como espaço de dominação dos seus integrantes. Os trabalhadores encontram-se impotentes para fazer frente às pressões da organização que “...transforma e explora em seu proveito as contradições individuais” (p. 31), assumidas coletivamente por eles. Os autores propõem-se a construir uma teoria “sistêmico-dialética” das organizações, considerando que estas têm um papel mediador e funcionam como “...sistemas de respostas às contradições sociais e psicológicas” (p. 14). A mediação é um processo de absorção de contradições originais (empresa/trabalhadores, capital/trabalho), permitindo que os conflitos sejam antecipados e evitados, antes que se transformem em conflitos coletivos.

Segundo Pagès et al. (1987) “A empresa moderna, e ainda mais a empresa hipermoderna, não se limita a tratar conflitos, ela os prevê e previne.” (p. 34). Para estes

---

<sup>57</sup> O “matador *cool*” alia características perversas com o uso da teatralidade. “Esta teatralidade não é possível sem que nosso ganhador manifeste um comportamento ‘histérico’, quer dizer, susceptível de *erotizar* a seu modo as relações sociais... ele se mostra justo e sensível, como duro, implacável e compreensivo, como misterioso e extraordinariamente próximo...” (Enriquez, 1997, p. 24)

<sup>58</sup> Da combinação destes dois tipos de identidade surge a noção de “falso self” ou de um tipo de indivíduo que se comporta “como se” sempre se sentisse bem consigo mesmo e amasse de fato os outros.

autores a organização “hipermoderna” “...em contraste à organização moderna, caracteriza-se pelo desenvolvimento fantástico de seus processos de mediação, sua extensão a novas zonas (instâncias), sua interconexão cada vez mais ramificada e sua constituição em sistemas cada vez mais coerentes.” (p. 35)

Na empresa “hipermoderna” o processo de identificação dos trabalhadores despessoaliza-se, abandonando a figura da chefia e passando a estabelecer-se, diretamente, com a organização. Se, por um lado, o trabalhador liberta-se da autoridade do chefe, com o qual era obrigado a se identificar, por outro lado cai sob a tutela “...de uma entidade impessoal que penetra na sua vida e na sua alma, de ponta a ponta.” (p. 37) Observa-se, assim, a despessoalização e crescente abstração das relações de poder; com isto, os mecanismos de dominação, que visam a isolar os indivíduos e impedir a expressão coletiva das reivindicações, são reforçados.

A questão do poder é, também, abordada por Sainsaulieu (1988) que, como vimos anteriormente, estabelece uma estreita relação entre poder e identidade individual. As possibilidades de acesso e defesa da identidade, impondo-se como diferente do outro, dependem, entre outros fatores, das situações de trabalho em que o sujeito está inserido. A partir de suas reflexões sobre a desigualdade das fontes de poder dentro das relações de trabalho, o autor conclui que a “...empresa é de fato um lugar de lutas de poder freqüentes...”<sup>59</sup>.

O acesso ao poder, nas organizações, depende do lugar ocupado e das relações sociais estabelecidas pelos integrantes destas organizações. Nas suas investigações, Sainsaulieu (1988) aponta categorias profissionais submetidas a diferentes meios de pressão, individuais e coletivos, nas situações de trabalho. As categorias com menor capacidade de pressão<sup>60</sup> demonstram fraca identificação horizontal com seus pares e forte identificação com a chefia. Em contrapartida, foram encontradas categorias com forte solidariedade entre pares e recusa de identificações verticais<sup>61</sup>, coexistindo, ainda, situações intermediárias entre estes extremos.

---

<sup>59</sup> “...l’entreprise est en fait un lieu de lutttes de pouvoir fréquentes.” (p. 327).

<sup>60</sup> O autor refere-se à realidade de trabalho na França na década de 70 e cita, neste caso, os operários estrangeiros e mulheres da fábrica e do escritório.

<sup>61</sup> Este tipo de relação foi encontrada nos operários profissionais e nos executivos superiores.

O autor entende que as diferentes formas de pressão das organizações sobre os seus integrantes determinam vias particulares de acesso à identidade. Em suas investigações, Sainsaulieu (1988 e 1980) delimitou quatro modelos de relações de trabalho que correspondem a diferentes formas de identificações coletivas estabelecidas pelos trabalhadores, permitindo-lhes situarem-se na organização e nela intervirem como atores coletivos. O autor denominou estes quatro modelos de: fusional (“fusionnel”), de negociação (“négociation”), de afinidades (“affinités”) e de retirada (“retrait”).

O modelo fusional é descrito como aquele que se estabelece através de uma “...solidariedade conformista à coletividade dos pares e por uma dependência em relação à autoridade do chefe ou do líder...”<sup>62</sup>. Este tipo de identificação dos atores sociais coletivos se estabelece em situações onde existe uma reduzida margem de escolha nas relações cotidianas de trabalho.

O modelo de negociação é estabelecido por profissionais mais qualificados, capazes de obter reconhecimento de suas competências e responsabilidades, o que lhes dá meios para negociar suas alianças e seu reconhecimento social, ao mesmo tempo em que lhes possibilita afirmar suas diferenças.

O modelo de afinidades baseia-se no estabelecimento de redes de relações privilegiadas entre colegas ou com os chefes. A inserção nestas redes limita-se a conveniências afetivas e não se fundamenta em grandes solidariedades. É a partir destas redes que se estabelece o mundo da promoção social e da mobilidade profissional rápida, constituindo um profissional que deixa de definir-se pelo grupo e assume posições mais individuais e interpessoais.

O modelo de retirada corresponde ao que Sainsaulieu chama de uma espécie de “ausência-presença” (1988) ou de uma “presença pouco implicada” (1980), na qual é retirado todo o engajamento pessoal nas relações coletivas, de grupo ou interpessoais. Esta retirada não é resultado de uma patologia ou problema pessoal, mas pode ser resultado da maior preocupação e valorização de fatores externos ao trabalho.

---

<sup>62</sup> “...solidarité conformiste à la collectivité des pairs et par une dépendance envers l’autorité du chef ou du leader...” (Sainsaulieu, 1988, p. 436).

Nas suas investigações, Sainsaulieu (1988) aponta, também, as estratégias de resistência dos trabalhadores às pressões organizacionais e assinala que, embora existam ganhadores e perdedores nas trocas cotidianas, os que dominam não o fazem de forma absoluta, já que “...os dominados podem efetivamente encontrar meios de se opor brutalmente, de resistir continuamente, ou mesmo de suportar seu estado devido ao que aí ganham de recursos para combates exteriores”<sup>63</sup>. Desta forma, pode-se pensar que a dominação não é absoluta e os diferentes trabalhadores têm maiores ou menores possibilidades de resistência, dependendo dos processos de identificação desenvolvidos ao longo da história pessoal e profissional de cada um.

O mesmo autor observa uma redefinição das identidades nas empresas que propõem a integração ao “espírito casa”. Tal como a empresa “hipermoderna”, descrita por Pagès et al., a “casa” apresenta-se como uma coletividade anônima, dissolvendo as relações interpessoais com as quais o sujeito poderia identificar-se. “A integração ao espírito casa representa, de qualquer forma, uma identidade por negação de si mesmo e de seu papel particular”<sup>64</sup>. A mobilidade social, decorrente das possibilidades de promoção presentes neste tipo de empresa, é um elemento a mais para a perda de referência dos atores sociais, facilitando sua identificação com a organização. Contudo, a ameaça de desemprego pode, como coloca Sainsaulieu (1980), atingir o “espírito casa”, já que a ausência de um futuro assegurado modifica os valores de seus integrantes, que poderiam não se sentir mais seguros e integrados à empresa.

Os diversos modelos de empresas apresentados pelos diferentes autores (estratégico, hipermoderna, espírito casa) solicitam a identificação dos seus integrantes na medida em que demandam por participação. Esta demanda é uma tendência das empresas em busca de modernização. Zuboff (1988) realizou uma série de estudos sobre a introdução da informatização, apontando para a necessidade de formas organizacionais menos hierárquicas, rompendo com relações de poder tradicionais e promovendo a aprendizagem e a distribuição do conhecimento.

---

<sup>63</sup> “...les dominés peuvent effectivement trouver des moyens de s’opposer brutalement, de résister continuellement, ou même de supporter leur état pour ce qu’ils y gagnent de ressources pour des combats extérieurs.” (p. 334)

<sup>64</sup> “L’intégration à l’esprit maison représente en quelque sorte une identité par négation de soi-même et de son rôle particulier.” (Sainsaulieu, 1988, p. 337)

Segundo Zuboff (1988), as organizações tradicionais, nos EUA, são palco para relações de negociação entre as partes, na busca de vantagens mútuas. “Nenhuma parte deve comprar a concepção de mundo da outra. O pluralismo de valores e interpretações pode coexistir...”<sup>65</sup>. Os trabalhadores destas organizações precisam, apenas, desempenhar bem suas tarefas, o que lhes permite uma relativa autonomia e independência. “Quando estes trabalhadores contemplam a perspectiva de um lugar de trabalho de alta tecnologia e socialmente integrado, eles sentem desespero. Eles antecipam a perda de suas identidades únicas, da liberdade e da autonomia e dos bem definidos direitos e responsabilidades”<sup>66</sup>.

A exigência de participação da “pessoa total” poderia, de acordo com a referida autora, constituir-se como uma pressão psicológica excessiva para os trabalhadores, promovendo, como coloca Dwyer (1997), “...um processo novo e sutil da ‘colonização do eu interno’ pelas lógicas dos atores dominantes.” (p. 20) Zuboff (1988) acredita que é necessária a existência de infra-estrutura constitucional que garanta os direitos individuais para, assim, impedir o desenvolvimento de relações unilaterais nas organizações. Esta é uma questão interessante se quisermos refletir sobre a realidade brasileira, na qual o debate sobre a “flexibilização” dos direitos dos trabalhadores vem crescendo cada vez mais. De um lado, vê-se uma série de pressões sobre os trabalhadores, de outro assiste-se a diminuição de suas “armas” (direitos) para resistir a estas pressões.

As articulações desenvolvidas, ao longo deste capítulo, consistem em um quadro teórico referencial para a leitura da realidade investigada. Partindo de uma perspectiva de que teoria e prática são indissociáveis, é importante assinalar que este referencial foi construído e reformulado ao longo da investigação.

Conforme já foi apontado, anteriormente, esta pesquisa buscou investigar as possibilidades de participação e o perfil profissional de trabalhadores inseridos em organizações com uma proposta participativa de gestão. Para tanto, elegeu-se uma concepção qualitativa de pesquisa, cujos procedimentos metodológicos serão descritos detalhadamente a seguir, visto que são fundamentais para a adequada compreensão dos resultados obtidos.

---

<sup>65</sup> “Neither party must buy into the worldview of the other. A pluralism of values and interpretations may coexist...” (Zuboff, 1988, p. 404).

<sup>66</sup> “When these workers contemplate the prospect of the socially integrated high-technology workplace, they feel despair. They anticipate a loss of their unique identities, of freedom and autonomy, and of well-defined rights and responsibilities.” (Zuboff, 1988, p. 404).

## 2 CONSTRUÇÃO DESTA INVESTIGAÇÃO

### 2.1 CONCEPÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa consiste em um estudo qualitativo descritivo de determinados fenômenos sociais que ocorrem no interior de organizações produtivas, considerando o contexto mais amplo (social, político e econômico). Os fenômenos sociais que serão descritos, analisados e interpretados são relativos às possibilidades de participação e perfil profissional de trabalhadores inseridos em três unidades produtivas de um grupo empresarial que pratica formas participativas de gestão dos seus recursos humanos.

O objetivo de descrever e analisar, em profundidade, o objeto de investigação fez com que se elegeisse o estudo de caso como modelo para a pesquisa. Triviños (1987) define estudo de caso como "...uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente." (p. 133), enquanto que Yin (1987) entende que se trata de uma pesquisa empírica que "...investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto de vida real; quando... as fronteiras e o contexto não são evidentes claramente; e no qual... múltiplas fontes de evidência são usadas."<sup>67</sup>.

A partir das análises de Crozier dos estudos sobre organizações, Dwyer (1993) retoma duas abordagens clássicas: estrutural e de estudo de caso. A primeira, geralmente, realiza-se fora dos locais de trabalho e busca uma ampla compreensão dos fenômenos humanos, sem, contudo, ser capaz de "...voltar ao estado subjetivo do ator social..." (p. 71). Uma alternativa que permite compreender a complexidade das relações entre fenômenos é o uso da abordagem do estudo de caso:

"Ela emprega métodos emprestados da antropologia social e da psicologia social e desde Hawthorne esta abordagem é a principal da sociologia do trabalho. Porém fraquezas importantes existem. Entre as quais, o fato de que estudos isolados não permitem a construção de bases para generalização de explicações." (Dwyer, 1993, p. 71).

A eleição desta metodologia fez-se tendo consciência de suas limitações no que se refere às possibilidades de generalização dos resultados. Respondendo a este tipo de crítica, Yin (1987) afirma que os estudos de caso (assim como os experimentos) são generalizáveis para proposições teóricas (generalização analítica) e não para populações ou universos. Apesar

---

<sup>67</sup> "...investigates a contemporary phenomenon within its real-life context; when.... the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident, and in which.... multiple sources of evidence are used." (Yin, 1987, p. 23)

de suas limitações, o valor deste tipo de pesquisa reside no fato de possibilitar “...o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas.” (Triviños, 1987, p.111).

Lüdke e André (1986) descrevem algumas características do estudo de caso (também referidas por Andaló, 1985), compatíveis com esta investigação. Estes estudos:

- “visam à descoberta”: existe um quadro teórico inicial, que permite direcionar a pesquisa, no entanto, este quadro poderá ser reformulado a partir da investigação;

- “ênfaticam a interpretação em ‘contexto’”;

- buscam “retratar a realidade de forma completa e profunda”, revelando a multiplicidade de dimensões presentes;

- “usam uma variedade de fontes de informação”, que cruzadas permitem confirmar, rejeitar ou levantar novas hipóteses;

- “revelam experiência vicária e permitem generalizações naturalísticas”, possibilitando que o leitor ou usuário do estudo associe os resultados com suas experiências pessoais;

- “procuram representar diferentes e, às vezes, conflitantes pontos de vista presentes na situação”;

- produzem relatos que “utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível que os outros relatórios de pesquisa”.

Os estudos de caso podem ser desenvolvidos através de um caso único ou de casos múltiplos, fazendo-se uma análise comparativa entre eles. Esta pesquisa desenvolveu-se, inicialmente, através de um estudo piloto, (como será descrito posteriormente). Após este estudo, optou-se pela continuidade da investigação na mesma empresa, coletando dados em três unidades industriais, caracterizando o que Yin (1987) denomina de concepção de estudo de casos “embutidos” (*embedded*) em um único caso, ou seja, que tenha múltiplas unidades de análise, configurando, assim, uma concepção mais complexa. O mesmo autor alerta para o fato de que, sob certas circunstâncias, a concepção de um estudo de caso pode ser alterada após alguns estágios iniciais, já que “...depois da coleta e análise inicial de dados, um

investigador tem todo o direito para concluir que a concepção inicial estava falha e modificá-la. Este é um uso apropriado e desejável do estudo piloto.”<sup>68</sup>.

A opção por se investigar diferentes unidades do mesmo grupo empresarial (e não investigar diferentes empresas como se havia pensado anteriormente) foi decorrência de uma série de fatores:

- o grupo escolhido tem uma proposta explícita de gestão participativa, implantada (com modificações) há mais de 15 anos, adequando-se, perfeitamente, ao tipo de empresa que se pretendia investigar.

- o grupo é reconhecido no Estado de Santa Catarina, tanto no meio acadêmico como empresarial, como um exemplo neste tipo de gestão.

- a abertura da direção da empresa e a boa acolhida da equipe que coordena o programa participativo foram vistas como elementos que poderiam facilitar a coleta de dados. Efetivamente, a investigadora teve amplo acesso para observação e realização de entrevistas em todas as unidades produtivas, condição nem sempre fácil de ser alcançada em pesquisas empíricas sobre trabalho industrial.

- a possibilidade aberta de investigar diferentes unidades na empresa, o que contemplaria um certo grau de complexidade e variedade no estudo, permitindo a análise comparativa entre as unidades e, assim, maior capacidade de generalização analítica.

## 2.2 PROCEDIMENTOS

### 2.2.1 COLETA DOS DADOS

O contato inicial com o grupo Alfa<sup>69</sup>, feito através de um técnico do SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), realizou-se em março de 1996, com o coordenador do programa participativo da empresa. A proposta desta investigação foi, então, apresentada a este coordenador, que, posteriormente, obteve junto às gerências e à direção autorização para que a pesquisa fosse realizada na empresa. Ficou combinada a realização de um estudo piloto e posterior apresentação de um relatório preliminar. A partir daí, seria acertada a continuidade ou não do estudo na empresa

---

<sup>68</sup> “...after some early data collection and analysis, an investigator has every right to conclude that the initial design was faulty and to modify the design. That is an appropriate and desirable use of pilot studies.” (Yin, 1987, p. 54)

<sup>69</sup> Nome fictício que será usado para identificar o grupo empresarial em questão.

O estudo piloto foi conduzido em abril e maio de 1996. Neste período, realizou-se o acompanhamento (2 ou 3 dias por semana) das atividades da empresa visitando suas três plantas: 1 - Fábrica de Acessórios, Recursos Humanos e Expedição; 2 - Fábrica de Conexões, Fábrica de Compostos e Administração e 3 - Fábrica de Fitas. Durante este estudo, além das observações, obtiveram-se depoimentos<sup>70</sup> de algumas chefias (supervisores de produção), da coordenação do programa participativo<sup>71</sup>, da psicóloga que trabalha com recrutamento e seleção e do encarregado de cargos e salários. Foi possível, também, assistir a reuniões de líderes e do grupo dos 13 (chefias que discutem e propõem melhorias no programa participativo). Este grupo deixou de se reunir no segundo semestre de 1996.

Foram feitas observações em diferentes locais de trabalho e obtidos os depoimentos de, aproximadamente, 30 funcionários das fábricas de Acessórios, Conexões, Fitas e da Expedição. Outras informações foram obtidas através de formulários, folhetos, informativos, vídeo institucional da empresa etc., e também no contato diário na condução para a fábrica, no transporte entre as plantas, no refeitório e nas observações nos diversos setores. Como parte deste estudo piloto, a pesquisadora retornou à empresa em duas ocasiões para participar de conselhos de líderes. Nesta última ocasião, teve a oportunidade de discutir a pesquisa (incluindo um relatório preliminar entregue anteriormente) com o gerente de recursos humanos (RH) e com o coordenador do programa participativo, quando ficou acertada a continuidade do trabalho. Todas as observações e depoimentos foram registrados em um diário de campo.

Após a redação do relatório preliminar e aprovação da continuidade do trabalho, deu-se início a pesquisa propriamente dita, a partir de setembro de 1996. Esta foi desenvolvida junto a três unidades industriais da Alfa: Fitas, Conexões e Acessórios. No estudo piloto, o trabalho foi realizado em contato diário com a coordenação do programa participativo (coordenador, encarregado e secretária). Já durante o restante da investigação a pesquisadora permaneceu nas unidades industriais (localizadas em diferentes locais na mesma cidade), sempre em contato com o pessoal de fábrica.

---

<sup>70</sup> Foram considerados, como depoimentos, as entrevistas rápidas realizadas no próprio posto de trabalho do entrevistado, sobre temas que envolviam os objetivos de pesquisa, sem um roteiro prévio e realizadas a partir da disponibilidade da pessoa para falar. Foi usada a denominação de entrevistas apenas para aquelas que seguiam um roteiro, gravadas e realizadas em uma sala reservada.

<sup>71</sup> A coordenação do programa da Alfa é feita pela mesma equipe do setor de treinamento, composta de um coordenador, de um encarregado e de uma secretária. Os contatos com esta equipe foram constantes durante toda a pesquisa de campo.

A coleta de dados ocorreu, separadamente, em cada fábrica, terminado o trabalho em uma unidade, iniciava-se na seguinte. Os principais instrumentos utilizados foram: observação direta (com registro em diário de campo) e entrevistas com um total de 43 trabalhadores (operadores de produção<sup>72</sup>, monitores e chefes de fábrica). Estas entrevistas seguiam um roteiro, previamente estabelecido (ver anexo 1). Este roteiro era aberto de forma a permitir a coleta de as informações, sem impedir que o entrevistado se colocasse livremente.

Todas as entrevistas foram realizadas na empresa, no horário de trabalho do entrevistado e gravadas em fita K7, exceto um operador, que não permitiu o uso do gravador, tendo sua entrevista registrada por escrito. Também foram entrevistados o diretor presidente da empresa, dois diretores adjuntos (administrativo-financeiro e de produção) e o gerente de RH.

Outras informações foram obtidas através de depoimentos (registrados no diário de campo) da coordenação do programa participativo, da psicóloga, do encarregado de cargos e salários e do médico da empresa. Também foram utilizados como fonte de informações os informativos da empresa. Foi possível, ainda, assistir a todos os conselhos bimensais de líderes realizados durante o período da pesquisa de campo e uma reunião mensal do grupo de representantes sobre o programa de participação financeira. Havia interesse em participar de reuniões dos grupos de discussão de sugestões, entretanto, praticamente não ocorreram no período da coleta de dados e, quando aconteciam, eram sem uma previsão anterior, sendo difícil acompanhá-las. Foi possível assistir a, apenas, uma reunião deste tipo na fábrica de Acessórios.

As observações e entrevistas foram realizadas nos três turnos de trabalho (manhã, tarde e noite). A escolha dos entrevistados tinha, como critério básico, que eles tivessem, pelo menos, um ano de Alfa<sup>73</sup>. Foram entrevistados alguns operadores e monitores<sup>74</sup> de diferentes setores e atividades e todos os chefes de cada fábrica (exceto um da Acessórios que estava em licença de saúde). Os primeiros dias, em cada unidade, eram dedicados à observação e apresentação da pesquisadora e dos objetivos da pesquisa aos trabalhadores. Após este contato

---

<sup>72</sup> Na categoria operadores estão incluídos auxiliares de produção e operadores de diferentes níveis (I, II e alguns antigos do nível III). Segundo algumas chefias, os auxiliares são os operadores novos, até 3 ou 6 meses de empresa, não importando se estão operando máquinas ou fazendo outras tarefas, como montagem. No entanto, operários antigos, incluídos nas listas das chefias como operadores, afirmam que são auxiliares de produção.

<sup>73</sup> O único entrevistado com menos de um ano de Alfa foi o chefe da Fitas.

<sup>74</sup> Na Fitas como há apenas dois monitores, ambos foram entrevistados.

mútuo (pesquisadora e trabalhadores), dava-se continuidade às observações, paralelamente à realização das entrevistas.

A investigação na fábrica de Fitas ocorreu durante o mês de setembro de 1996, nos turnos da manhã e tarde<sup>75</sup>. O processo produtivo nesta unidade, como veremos adiante, é bastante simples, são produzidas apenas fitas veda-rosca de Teflon. O contato com todos os trabalhadores foi bastante intenso, por serem poucas pessoas, por estarem reunidas em pequenos grupos e pela maioria fazer um trabalho manual, que facilitava o diálogo durante o trabalho. Mesmo no setor de processamento de matérias primas, onde existe maior ruído, foi possível observar as atividades e conversar com os operadores, que se mostravam satisfeitos em explicar detalhes do seu trabalho. Houve disponibilidade para as entrevistas, mas a falta de um local adequado dificultou um pouco sua realização. Foram realizadas sete entrevistas nesta unidade.

Na fábrica de Conexões, a pesquisa de campo ocorreu nos meses de outubro e novembro, totalizando quinze entrevistas, realizadas em salas de reunião, no auditório, ou mesmo numa sala de treinamento para vendas (onde existiam vários produtos para demonstração, que os trabalhadores usavam para falar do seu trabalho). A maior disponibilidade de espaço físico facilitou a realização das entrevistas. Todos aqui também mostraram interesse e curiosidade pela pesquisa, mas o número maior de trabalhadores não permitiu a mesma aproximação do que na Fitas. Na Conexões não existem mulheres trabalhando à noite (como ocorre na Acessórios), o que despertou bastante curiosidade e surpresa com a presença da pesquisadora.

A última unidade pesquisada foi a fábrica de Acessórios, que é também a fábrica matriz da empresa e a que possui maior número de funcionários. Ali os dados foram coletados nos meses de novembro e dezembro de 1996. Seguindo uma sugestão do chefe de fábrica do período da manhã, a coleta de dados iniciou-se com observações, durante alguns dias, separadamente, em cada área<sup>76</sup>. As entrevistas começaram depois de a pesquisadora conhecer toda a fábrica e as pessoas, nos diferentes turnos, existindo alguma dificuldade em conseguir uma sala disponível para isto. Foram entrevistados vinte e um trabalhadores no total. O maior número de trabalhadores, os ruídos dos processos produtivos e o próprio ambiente mais

<sup>75</sup> O turno da noite nesta fábrica funciona com apenas dois funcionários.

<sup>76</sup> Como será apresentado adiante, esta fábrica é composta por várias áreas, conforme o tipo de processo produtivo.

confuso da fábrica, que passava por reformas, dificultaram o contato mais próximo com todos, mesmo assim, foi possível perceber interesse e curiosidade pela pesquisa.

Durante toda a coleta de dados, perfazendo um total de mais de 400 horas na empresa, percebeu-se uma abertura bastante grande para as observações e entrevistas. No caso das entrevistas, sempre se fazia um contato com os monitores para que eles liberassem os operadores, às vezes, havia alguma dificuldade em função da sobrecarga de trabalho, mas sempre era possível de se chegar a um acordo. Na fábrica de Fitas, a chefia costumava se ausentar em reuniões na matriz, mas proporcionou bastante liberdade de trabalho para a pesquisadora. Nas outras fábricas, as chefias agiram da mesma forma, embora o chefe da noite da fábrica de Conexões parecesse querer controlar a pesquisa, indicando pessoas para as entrevistas e repetindo que tudo que acontece na fábrica está sob o seu controle, mesmo na sua ausência. Nas duas unidades maiores foi possível contar com a colaboração das auxiliares de escritório da produção, através de informações, auxílio para conseguir sala para entrevistas etc.

A receptividade à pesquisa na empresa não se limitou às chefias e coordenadores. Por parte dos trabalhadores, também, observou-se um grande interesse pela investigação e pela própria pesquisadora, uma pessoa que ficava horas circulando e conversando com todos. Eles demonstravam curiosidade e faziam perguntas, que, na medida do possível, eram respondidas, mostrando, assim, disponibilidade para a interação e troca de experiências, o que favoreceu o estabelecimento de um laço de confiança entre os sujeitos e a pesquisadora. Neste sentido, é possível dizer, como faz Bernardes (1991), que: “Minha interação com os sujeitos da pesquisa não se pautou por parâmetros clássicos de distanciamento e neutralidade”. (p. 17)

### 2.2.2 ANÁLISE DOS DADOS

Com a análise dos dados, buscou-se investigar os perfis profissionais dos trabalhadores das três categorias profissionais, nas unidades da empresa pesquisadas, bem como as possibilidades de participação destes trabalhadores na organização.

Os dados coletados dividem-se em dois tipos: principais e complementares. Os principais serviram como base para o trabalho de análise de conteúdo, são eles: as transcrições das entrevistas com os 43 sujeitos e os registros nos diários de campo (incluindo as observações sobre o trabalho, reuniões etc., bem como os depoimentos dos trabalhadores). Os

dados complementares foram utilizados como subsídio para contextualizar, confirmando ou não as análises feitas a partir dos dados principais. Considerou-se, como complementares, os seguintes dados: entrevistas com diretores e gerente de RH, informativos da empresa, dados quantitativos obtidos junto ao setor de pessoal e informações obtidas com outros profissionais da empresa, como o médico, a psicóloga, o encarregado de cargos e salários e, principalmente, a equipe de coordenação do programa participativo.

Os dados principais foram analisados tomando como base o método proposto por Bardin (1994). A autora define análise de conteúdo como:

“Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.” (p. 42)

A autora citada entende que não existe um modelo pronto para se fazer uma análise de conteúdo, mas há algumas regras básicas que devem ser adaptadas ao conteúdo que se quer analisar e ao que se pretende.

Este método é composto por três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. A pré-análise é uma fase mais aberta em que se realiza a leitura “flutuante” dos dados. Escolhe-se os documentos que serão analisados e procede-se a recortes do texto em unidades de registro. A exploração do material consiste na classificação das unidades de registro por analogia, a partir de critérios (semântico, sintático etc.), estabelecendo-se categorias de análise. O tratamento dos dados é feito através da inferência do analista, que interpreta os resultados, induzindo as causas dos fenômenos.

Os documentos utilizados para a análise de conteúdo foram as transcrições<sup>77</sup> das entrevistas (gravadas em fitas K7) e os registros do diário de campo. A análise foi feita, separadamente, com o material coletado em cada unidade de produção (as três fábricas). Depois da leitura cuidadosa e repetida do material escrito, o trabalho de análise iniciou-se com as entrevistas. Foi feito o recorte do texto com as transcrições em unidades de registro. O critério para estes recortes foi semântico (temas da fala do sujeito), procurando “...descobrir ‘núcleos de sentido’ que compõem a comunicação...” (Bardin, 1994, p.105), relacionados com os objetivos da presente investigação. Em um primeiro momento, estas unidades de registro

---

<sup>77</sup> O cuidado com a transcrição fiel das gravações é fundamental para a análise de conteúdo.

foram agrupadas em unidades de contexto (ver anexo 2), que são unidades mais amplas e permitem "...compreender a significação exacta da unidade de registro." (p. 107).

As unidades de registro foram reagrupadas progressivamente, classificadas por analogia, o que permitiu estabelecer categorias de análise (ver anexo 3), ou seja, foi feita uma categorização *a posteriori*. Este processo de reagrupamento das unidades de registro considerou as características comuns, também pelo critério de temas (agora mais específicos) destas unidades. Após esta categorização, realizou-se um procedimento semelhante com os registros do diário de campo, procurando incluir as unidades (de registros) recortadas ali nas categorias já estabelecidas, reagrupando as unidades, ou mesmo criando novas categorias, quando necessário.

Todo este processo de categorização do material empírico pautou-se, sempre, nos objetivos desta pesquisa, assim como, no referencial teórico da mesma. Após esta categorização foi possível realizar uma análise comparativa dos resultados, fazendo inferências sobre as possibilidades de participação e os perfis profissionais das três categorias de trabalhadores investigadas em cada uma das três fábricas pesquisadas.

A partir da análise de dados realizada, conforme foi descrito acima, foi possível compreender a dinâmica de funcionamento da empresa Alfa, desde os aspectos gerais até o funcionamento do seu programa participativo, tal como será apresentado a seguir.

### 3 GRUPO ALFA

#### 3.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA

Esta pesquisa desenvolveu-se em três unidades de um grupo empresarial do setor de produtos plásticos do Estado de Santa Catarina (SC), localizado em um dos pólos industriais do setor. Basicamente, a indústria de plásticos de SC divide-se em quatro pólos geográficos: norte, em Joinville (o maior deles), sul, na região de Criciúma, na grande Florianópolis e no Vale do Itajaí.

Santa Catarina não possui pólo petroquímico, sendo somente um “estado processador”, com indústrias de terceira geração<sup>78</sup>. O Estado possui mais de 300<sup>79</sup> empresas no setor de plásticos, na maioria micro-empresas, no entanto, existem, aproximadamente, 30 indústrias de médio e grande porte (acima de 100 funcionários).

O setor de produtos plásticos vem crescendo no Estado, com investimentos de peso em equipamentos de última geração, treinamento de mão-de-obra e ampliações. Um diagnóstico de competitividade do setor apontou que as indústrias catarinenses são responsáveis por cerca de 10% do volume de faturamento da produção brasileira de plásticos (Análises setoriais, 1997).

Este mesmo diagnóstico analisa a relação emprego/participação no produto, apontando que as indústrias brasileiras de material plástico empregam mais mão-de-obra que a média mundial. Em contrapartida, a média das indústrias de outros setores de Santa Catarina é menor que a mundial. O ritmo de incorporação das novas tecnologias foi apontado como um fator que explica a relação emprego/participação no produto, o que sugere que o crescimento da indústria de plásticos catarinense tem sido acompanhado por desenvolvimento tecnológico, mas não na mesma proporção de crescimento do emprego (em sintonia com tendências

---

<sup>78</sup> “1ª geração: o petróleo sofre um processo de coqueamento, ainda na refinaria, cujo resultado é a nafta. A nafta é a matéria-prima de indústrias petroquímicas de primeira geração, como a Copesul, que a transforma em gás eteno, entre outros produtos. 2ª geração: O eteno é transformado em polietileno, polipropileno e PVC, entre outros. 3ª geração: O polipropileno e o polietileno são usados para produção do plástico: embalagens de alimentos, potes de margarina, fralda, garrafas e copos descartáveis, peças de automóveis etc. O PVC, mais resistente, é usado na produção de tubos e conexões.” (Dinheiro na mesa, 1995, p. 44)

<sup>79</sup> As informações sobre a indústria de plásticos de SC têm como fontes o artigo “Dinheiro na mesa” da revista *Expressão* e os dados do “Diagnóstico de Competitividade da Indústria de Produtos de Matérias Plásticas do Estado de Santa Catarina” elaborado pela “América Consultoria e Projetos”, cuja síntese foi publicada no caderno “Análises setoriais: indústria plástica” pelo jornal *Diário Catarinense* (ver referências bibliográficas completas ao final).

mundiais). O referido diagnóstico considera que estas indústrias estão entre as maiores do mundo e são competitivas.

O grupo Alfa, como será chamado aqui, faz parte das empresas de Santa Catarina que vêm crescendo e buscando modernizar-se. Os dados da área de recursos humanos revelam que este grupo empresarial possuía, em dezembro de 1996, um total aproximado de 1000 funcionários (sem considerar a subsidiária), distribuídos em três divisões: administrativa/financeira, industrial e comercial, sendo que a divisão industrial de todas as fábricas conta com 80% dos funcionários (ver alguns detalhes sobre a distribuição dos funcionários no anexo 4).

Durante a pesquisa de campo, no ano de 1996, o grupo era composto pelas seguintes fábricas: Acessórios, Conexões, Fitas e Compostos, e, ainda, por uma companhia de comércio exterior. Estava sendo construída uma fábrica de tubos, que entrou em funcionamento logo depois<sup>80</sup>. Existia, ainda, uma subsidiária para produção de moldes para fabricação de material plástico. Esta fábrica, embora, ligada ao grupo, possuía uma composição de sócio-proprietários diferente das outras unidades. Apesar da expansão das atividades produtivas, a meta da administração era manter o quadro de funcionários estável, ou seja, produzir mais com o mesmo número de funcionários, o que seria alcançado com a automatização das atividades mais simples<sup>81</sup>.

A Alfa foi fundada na segunda metade da década de 70, com o objetivo de fabricar produtos plásticos, por seus atuais sócio-proprietários, que atuavam, até então como gerentes de uma empresa do mesmo ramo produtivo, até hoje a maior concorrente da Alfa no Brasil. Nos primeiros anos a Alfa cresceu rapidamente, até o início dos anos 80.

---

<sup>80</sup> A fábrica de Tubos estava sendo construída na mesma planta das fábricas de Compostos e Conexões e foi inaugurada em janeiro de 1997. Durante o ano de 1998, foram inauguradas mais duas fábricas de Tubos, as primeiras unidades da Alfa fora do estado de Santa Catarina.

<sup>81</sup> Um exemplo desta automatização são as embaladeiras que estavam sendo testadas na fábrica de Conexões e ainda apresentavam muitos problemas, mas, uma vez em funcionamento adequado, deveriam substituir um grande volume de trabalho realizado pelos operadores, que é contar e ensacar as peças produzidas.

*“...até 80 mais ou menos nós crescíamos como todo mundo crescia, porque o Brasil estava numa fase de alto consumo, era período do milagre econômico, essas coisas todas, foi a década de 70 que o Brasil mais cresceu, o ano de 80 foi ano recorde, hoje em dia ainda tem alguns índices que foram alcançados em 80 que não foram quebrados até hoje, então nós íamos as mil maravilhas,... a partir de 80 o país entrou em crise, 81, 82 tava realmente no auge da crise, foi quando eu ouvi... assisti uma palestra sobre CCQ...”* (diretor-presidente)

Desta forma, a partir de uma iniciativa da administração, a gestão participativa foi implantada na Alfa, com a introdução dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), confirmando a observação de Elaine Antunes (1995) de que este tipo de gestão tem sido implantado de cima para baixo nas empresas brasileiras. Os funcionários da Alfa foram incentivados de diversas formas a participarem dos CCQs. O principal incentivo era um aumento salarial para todos que fizessem um curso sobre o funcionamento desta ferramenta. O presidente destaca, também, o papel motivador dos CCQs:

*“...com isso nós fomos criando o clima, a motivação, trabalhando as pessoas no sentido que elas enxergassem a oportunidade que elas tinham de contribuir para o desenvolvimento da empresa, porque em só em se desenvolvendo a empresa nós teríamos condições de ser competitivos, em sendo competitivos garantir o emprego deles...”* (diretor-presidente)

Após visitas dos diretores da empresa, a fábricas no exterior, na primeira metade dos anos 80, são introduzidas, também, outras técnicas de gestão japonesas, paralelamente ao CCQs, entre as quais: “just in time”, “kanban”, mini-fábricas. A articulação destas ferramentas levou à criação do Sistema Alfa de Produção (SAP), que, segundo o histórico da empresa, tem três objetivos principais: “...oferecer ao consumidor produtos de alta qualidade; proporcionar ao revendedor serviços e atendimento do mais alto nível; estimular o máximo de satisfação ao seu quadro de funcionários, sem o que nenhum dos outros objetivos poderia ser alcançado.” (p. 15)

Durante o seu funcionamento os CCQs<sup>82</sup> produziram mais de 6000 idéias, sugestões e recomendações, o que teria contribuído para que a empresa apresentasse níveis reais de crescimento anual de 25% ou mais. Apesar de uma avaliação, aparentemente, positiva, uma série de razões levou ao esgotamento desta estratégia de participação.

---

<sup>82</sup> Os CCQs funcionaram na Alfa por, aproximadamente, 13 anos, sendo substituídos a partir da introdução do novo programa participativo.

As principais críticas apontadas pelos trabalhadores, em relação aos CCQs, são que: apesar de formalmente voluntária, na prática, a participação nestes grupos havia tornado-se obrigatória, com quase todos os funcionários inseridos, formalmente, em algum grupo; as reuniões realizavam-se fora do horário do expediente e, muitas vezes, não eram produtivas, as sugestões não eram remuneradas e não havia o reconhecimento de quem emitiu a idéia. Além destas críticas, os administradores entendem que havia uma grande quantidade de idéias, mas estas idéias muitas vezes não tinham qualidade, seja porque eram feitas propostas que não traziam resultados para a empresa ou tinham, apenas, um caráter reivindicatório.

*“...a primeira coisa que nós fizemos tá, foi uma pesquisa em cima do histórico do CCQ, no último ano, isso foi em 93, o que que a gente percebeu? ...nós constatamos que quase 80% eram reivindicatória, ela não provocava... não gerava ganho e nem eliminação do desperdício, então nós olhando assim pra trás nós vimos que o número era... chegamos com o CCQ a quase 7.000 sugestões só que em termos de qualidade... era muito pouco, era muita quantidade, aí isso começou atrapalhar, aí nós começamos a questionar todo o modelo...”* (gerente de RH)

O gerente de RH questiona, particularmente, as reivindicações que envolvem ganhos financeiros, já que considera válido solicitar melhorias no meio ambiente<sup>83</sup>. Estas críticas aos CCQs sugerem que as modificações implantadas na administração participativa da Alfa incluem um maior direcionamento no tipo de sugestões a serem feitas, passando a ser valorizadas aquelas que trazem resultados práticos e não digam respeito a reivindicações financeiras.

Em meados da década de 90 implantou-se o novo programa participativo, o Programa Alfa de Administração Participativa (PAAP), considerado, pela administração da empresa, como mais amplo e dinâmico do que o anterior. Este programa inclui desde um sistema de sugestões, agora remuneradas, até um programa de participação financeira (como será melhor descrito a seguir).

Além de mudar seu programa de participação, a empresa tem passado por mudanças mais globais, abandonando uma política hoje percebida como “paternalista”, buscando a profissionalização e modernização, o que levou à renovação e à qualificação do seu quadro de

---

<sup>83</sup> Apesar de questionar as reivindicações dos trabalhadores via CCQs, o gerente de RH dá o exemplo de uma sugestão apresentada por uma operadora dentro do programa atual para melhoria do banheiro feminino, aprovada por ele e considerada como positiva, quando foi questionado se não era uma reivindicação. Ele disse que, no passado, as reivindicações eram de “ganho financeiro” e não de melhorias no ambiente como esta.

funcionários. Estas mudanças começam com a admissão de profissionais qualificados para assumirem a direção das três divisões da Alfa (administrativa-financeira, comercial e industrial). Inicialmente, estes profissionais começaram atuando como gerentes superintendentes “...num período que serviu para a sua adaptação e no qual aconteceu uma reengenharia que dinamizou os trabalhos em todas as áreas, tornando a Alfa mais moderna e competitiva.” (Informativo Alfa, fev. 1995, p. 3). Posteriormente, eles assumiram o cargo de diretores-adjuntos, atuando junto os sócios-proprietários que dirigem com cada uma das três divisões. Existe, ainda, um quarto sócio-proprietário que exerce o cargo de diretor-presidente.

Todos os níveis da Alfa passaram por modificações, com reestruturação da hierarquia da empresa e substituição de pessoas. Em termos de pessoal, diretamente envolvido com a produção, passou a ser exigido 1º grau completo<sup>84</sup> para operadores, havendo redução de níveis hierárquicos e criação do cargo de monitor para coordenar as células de produção, que deve ter 2º grau completo. Muitos líderes e supervisores antigos assumiram o cargo, mas também operadores foram promovidos. Entretanto, todos tiveram que passar por um treinamento intenso de mais de 200 horas/aula. A produção das fábricas é coordenada em cada turno por um chefe de fábrica<sup>85</sup>, cargo para o qual passou a ser exigido 3º grau, embora, ainda existam chefes que não atingiram este grau de instrução.

A estrutura hierárquica na produção ficou, então, composta por apenas três níveis: operador, monitor e chefe. Este fato torna as perspectivas de progressão na carreira bastante afuniladas, já que cada fábrica possui, no máximo, três chefes e, apesar da administração referir a valorização da seleção interna, as vagas de chefe vêm sendo preenchidas por recrutamento externo, como reconhece um dos diretores.

---

<sup>84</sup> O gerente de RH diz que o avanço tecnológico da Alfa “...não permitia mais nós termos pessoas com escolaridade inferior ao 1º grau”. Contudo, como veremos adiante, a própria psicóloga encarregada da seleção questiona esta exigência.

<sup>85</sup> A única exceção é a fábrica de Fitas que possui, apenas, um chefe, como será apresentado a seguir.

*“...estamos fazendo um trabalho muito mais intenso de recrutamento interno..., nos frustra, por exemplo, agora nós tivemos que recrutar uma chefia pra produção e solicitamos que essa chefia de produção tivesse um nível universitário, e a gente não conseguiu entre todos os monitores, até porque são muito recentes, entre todos os funcionários da empresa nós não conseguimos achar, uma pessoa pra promover para você ter uma idéia nós só temos 6 ou 7, agora 8 chefes de turno, dentro da pirâmide industrial..., que é a maior do grupo de pessoas, é o cargo de aspiração, isto dentro da fábrica, se é monitor, que a gente se imagina que os monitores daqui 3, 4, 5 anos a gente possa ter né monitores que venham a ser chefe dentro da empresa, a gente não tenha que importar...”* (diretor-adjunto administrativo financeiro)

Ao lado da elevação das exigências quanto ao grau de instrução, a Alfa passou a incentivar a formação dos seus empregados, ofereceu cursos de alfabetização e, até hoje, disponibiliza bolsas de estudo. As pessoas que não se adaptaram às novas exigências foram substituídas. Os dados coletados apontam que 40% dos funcionários tem menos de dois anos e apenas 27,5% tem mais do que cinco anos de trabalho (ver anexo 4).

No discurso dos trabalhadores, a valorização do estudo é um elemento freqüente, mesmo para aqueles que não puderam estudar. As exigências por qualificação, particularmente por um grau de estudo mais elevado, apresentam-se dentro e fora da Alfa, consistindo em uma forma de pressão sobre os trabalhadores, que nem sempre são capazes de se adaptar. A administração da Alfa tende a ver isto como um processo “natural” de seleção dos mais aptos. A empresa seria, segundo seu diretor adjunto-industrial, tal como um “*ecossistema*”, no qual as mudanças fluiriam, naturalmente. Com a redução de níveis hierárquicos, as pessoas deverão assumir tarefas de maior responsabilidade, deixando de fazer tarefas simples e repetitivas.

*“...uma pessoa que se submete e aceita esse tipo de trabalho tá, ela não tem a condição de poder perceber o verdadeiro objetivo da administração participativa. [Mas isto não é contraditório já que este tipo de trabalho ainda existe na Alfa?] Não é contraditório, nós declaramos com insistência, preparem-se, evoluam, sejam qualificados, e tem pessoas que não se apercebem dessa realidade. Sou eu que vou demitir ela no futuro? Ou será ela mesmo que tá causando a sua isenção de um novo ecossistema, de uma nova realidade cultural...”* (diretor adjunto-industrial)

Apesar de todas as mudanças que implicaram uma ampla renovação dos integrantes da Alfa de diversos níveis hierárquicos, os administradores enfatizam a “normalidade” do

processo que não teria acarretado fortes rupturas, mas faria parte de uma “evolução natural” na busca pela modernidade.

*“...a empresa ela passou por um processo de estruturação, eu digo estruturação, não reestruturação então, ela sempre teve estrutura, não foi uma reestruturação, não foi um downsizing, não foi uma reengenharia, isso nós não fizemos, foi algo que veio dentro de um processo normal né, mas se perguntar assim, mas o fulano não tá mais aí, o beltrano também foi embora, é isso que eu digo pra você, eles saíram em função de... ficarem desconfortável ao novo modelo...”* (gerente de RH)

A Alfa caracteriza-se pela busca da modernidade. As estratégias de modernização da empresa envolvem tanto a implantação de sistemas de gestão da produção (“kanban”, “just in time”, células de produção etc.) e práticas administrativas (via participação dos trabalhadores), inspirados no modelo japonês, como o investimento em novos equipamentos, buscando aumentar a produção, com maior qualidade e precisão<sup>86</sup>. Também faz parte destas estratégias de modernização a crescente informatização da empresa, que está, estreitamente, relacionada com uma preocupação de que exista uma circulação rápida da informação<sup>87</sup>. Existem, hoje, na Alfa, vários sistemas computacionais em funcionamento que servem para controlar e agilizar o trabalho dos diversos setores<sup>88</sup>. Outro exemplo da modernização da empresa é a fábrica de Compostos, que produz matéria prima (PVC) para as outras fábricas. Esta fábrica é, totalmente, automatizada e opera com menos de 15 funcionários nos três turnos desde a sua criação<sup>89</sup>.

A gestão dos recursos humanos da empresa procura estar em sintonia com a busca de progresso e profissionalização, sendo que o ingresso do gerente de RH, em 1990, deflagrou a reestruturação desta área. Os informativos da empresa noticiam o recebimento por três anos

---

<sup>86</sup> Uma matéria do informativo de outubro de 1995, intitulada “Modernização constrói a Alfa do futuro”, destaca a chegada de novos equipamentos, fazendo parte de um projeto para garantir “Um futuro onde homem e máquina trabalham em harmonia, buscando o crescimento e gerando qualidade de vida.” (p. 3)

<sup>87</sup> Observa-se isto pela ampla circulação do informativo mensal, pelos quadros com informações sobre os níveis de produção existentes em todas as fábricas, sendo que, em uma delas, estava sendo testado um painel eletrônico com diversas informações, em especial, com dados sobre a produtividade, relacionados com as metas do programa participativo.

<sup>88</sup> Um exemplo disto é o “Máximo”, um software que gerencia a manutenção, reduzindo ao máximo o tempo de máquinas paradas. Existe um projeto de interligação dos diversos sistemas através de uma rede.

<sup>89</sup> Comentando sobre o número reduzido de funcionários, o gerente da fábrica de Compostos disse, ironicamente, que no futuro deverá ter menos, desta forma poderia controlar tudo de sua mesa, sem necessidade de operadores.

consecutivos do título de empresa do ano em Recursos Humanos<sup>90</sup>. Esta escolha foi baseada em uma pesquisa sobre satisfação dos trabalhadores.

A Alfa, por iniciativa da área de RH, tem também realizado pesquisas (por consultores externos contratados) sobre o clima organizacional, verificando a satisfação dos trabalhadores em relação a diversos aspectos, incluindo o programa participativo atual. Estas pesquisas, realizadas em 1995 e 1996 (período da pesquisa de campo), revelariam, segundo o gerente de RH, uma imagem bastante positiva da Alfa, com uma média de mais de 80% dos trabalhadores satisfeitos.

No que se refere a salários, a Alfa tem uma política de manter-se na média do mercado. O setor de RH faz pesquisas de mercado (que servem para orientar), mas quem define e avalia o salário de cada um é a chefia. Esta política salarial substituiu uma política anterior, hoje, considerada “paternalista”, que concedia, anualmente, 3,5% adicionais por mérito, o que colocava os salários da empresa acima da média do mercado. Atualmente, é valorizada a qualificação de pessoal, particularmente o grau de instrução, o que contribuiu para a saída de muitas pessoas sem o nível de instrução exigido para o seu cargo. O salário de cada funcionário, conforme colocação do encarregado de cargos e salários, é então determinado pela combinação de três fatores: “*conhecimento, performance e mercado*”. Os empregados remunerados acima do valor de mercado e que não tinham formação compatível com o cargo vêm sendo substituídos.

A coordenação do treinamento é exercida junto com a do programa de participação. Percebe-se, nesta área, que a empresa tem uma política de valorização da qualificação do pessoal, que resulta no incentivo à formação. A empresa promove treinamentos internos e externos, sendo que um dos programas internos mais importantes é o treinamento de monitores de produção<sup>91</sup>, com um ano de duração. Existe, ainda, um programa de bolsas de estudo, com o pagamento de 50% das mensalidades de diversos tipos de cursos (secundário, faculdade, pós-graduação, línguas). A concessão da bolsa não exige, como requisito, que o curso tenha relação com a área de atuação do funcionário. O setor de treinamento é, também,

---

<sup>90</sup> O título foi oferecido pela seção municipal da Associação Brasileira de Recursos Humanos.

<sup>91</sup> “Com a reestruturação de funções dentro da empresa, os líderes serão substituídos por “monitores”, para cuja função estão sendo preparados através de um curso.” Cada participante do curso é um “operador polivalente” que “...está sendo preparado para ser um futuro monitor.” (Informativo Alfa, abr./96, p. 5).

encarregado do treinamento inicial de novos e está fazendo um planejamento com o objetivo de implantar um programa de visitas de familiares dos funcionários à empresa.

O sistema de recrutamento e seleção é coordenado por uma psicóloga. Esta, coloca que a rotatividade é baixa, contudo, a rotina de seleção é constante e sempre há pessoas procurando vagas. Segundo a psicóloga, a Alfa “*está na moda*”, todos querem trabalhar lá e ela levanta algumas hipóteses para justificar isto: é uma empresa que cresceu muito, com rapidez, que faz muita divulgação, existe estabilidade (as demissões são difíceis) e o trabalho é limpo (comparando com outras empresas da região).

A psicóloga faz seleção para todos os cargos da empresa, mas, a maioria é para auxiliares de produção e operadores, que são funções simples e não requerem habilidades especiais. Ela chega a colocar que, em alguns casos, está sendo repensado o grau de instrução requerido, diminuindo exigências, pois uma pessoa com maior nível de instrução acaba tendo expectativas não correspondidas<sup>92</sup>. O processo de seleção envolve uma rotina comum em empresas, não existindo, conforme declaração da psicóloga, um perfil genérico que caracterize os funcionários da Alfa, nem uma preocupação em escolher, considerando a gestão participativa.

Como foi visto, as empresas com gestão participativa teriam expectativas diferentes das empresas tradicionais, no que se refere ao perfil esperado do seu funcionário. A perspectiva dos trabalhadores de cada unidade produtiva, a respeito deste perfil, será apresentada nos próximos capítulos. Já os membros da administração apontam as diferenças entre o perfil atual e o esperado, revelando a existência de um ideal a ser atingido, bem como o momento de transição pelo qual a Alfa passa. O diretor adjunto industrial mostra estes dois perfis, atual e esperado, do que ele prefere chamar de colaborador.

*“...nós não queremos o colaborador braçal, nós queremos o colaborador de pensamento, o colaborador da inteligência, este será o perfil do futuro... o perfil do trabalho hoje na Alfa tá, ao tempo que está hoje, ele tá adequado, porque nós ainda temos trabalhos de sentido braçal, onde essa pessoa ainda se sente útil, é verdade, mas não vai se sentir mais, daqui um tempo que esse trabalho não vai existir mais...”* (diretor adjunto industrial)

---

<sup>92</sup> Este aspecto é interessante, pois, de uma maneira geral, existe uma visão na empresa de se buscar níveis de qualificação cada vez maiores, no entanto, algumas funções envolvem atividades bem simples, como contar e embalar produtos, o que não seria compatível com uma qualificação maior.

A colocação acima revela que mesmo a administração reconhece que a realidade da empresa não corresponde ao ideal, que faz parte do discurso gerencial. Já o presidente da Alfa considera que existe bastante proximidade entre ele e os outros integrantes da empresa, aproximando-se da idéia de sócio apresentada por um diretor entrevistado por Gonçalves (1998). Talvez seja este tipo de visão que leve o presidente da Alfa a fazer promessas aos trabalhadores, consideradas por um dos diretores adjuntos, como “*não factíveis*”. O presidente acredita que, tal como ele próprio, o funcionário da Alfa deve ser um trabalhador, estar um passo a frente, sem se desgastar, usando a inteligência como fazem os japoneses.

*“...a Alfa é um local onde nós todos nos reunimos pra trabalhar, pra servir a um único patrão que chama-se mercado, tentando de alguma forma desmistificar esse aspecto de que eu sou o patrão e eles são os empregados, na verdade nós todos somos empregados, ...então essa noção de que nós temos essa empresa, essas quatro paredes, essas máquinas, é onde nós vamos nos reunir pra trabalhar pra servir ao mercado, porque quem paga os nossos salários é o mercado, não é a empresa, a empresa não paga nada pra ninguém...”* (diretor-presidente)

O presidente e fundador da Alfa representa um papel importante ao difundir a proposta de gestão participativa. Ele é um empresário atuante e conhecido no Estado de Santa Catarina e costuma, freqüentemente, dar palestras sobre gestão e administração participativa<sup>93</sup>. O presidente é, também, uma presença constante em eventos internos, sendo conhecido pelos funcionários, embora, hoje, ele não tenha mais a mesma presença cotidiana nas fábricas como tinha anteriormente.

Todos os funcionários chamam o presidente pelo primeiro nome, revelando uma relação pessoal com ele, constituindo uma forma de autoridade próxima ao modelo tradicional descrito por Lopes (1967). Entretanto, o distanciamento e a profissionalização da administração (contratação dos diretores adjuntos) revela que relação com a autoridade vem se constituindo de forma mais impessoal, tal como o modelo racional-legal, no qual as normas constituem um sistema legal válido para todos.

A Alfa vem buscando consolidar uma imagem de empresa moderna, que, em sintonia com as práticas mais recentes de gestão, busca valorizar os seus recursos humanos. Ela passa por um processo de transformação que, segundo seus gestores, teria sido alcançado sem

<sup>93</sup> Um artigo do informativo da empresa de março de 1995 destaca “o marketing das palestras” do presidente, num total de 42 durante o ano de 1994, em diferentes locais do país.

rupturas com o passado. Contudo, a ampla renovação do seu quadro funcional, em diferentes níveis hierárquicos, revela que esta transformação, que ainda está ocorrendo, implicou rompimentos, mesmo mantendo algumas características antigas, como a grande quantidade de trabalho manual, quando o discurso dos gestores valoriza a criatividade e a inteligência. O momento é de transição, o velho (trabalho braçal) e o novo (equipamentos modernos) convivem, lado a lado, em cada posto de trabalho e em cada fábrica. Certamente, existem diferenças entre as fábricas, pois a modernização não atinge todas da mesma forma como será apresentado mais adiante.

### 3.2 PROGRAMA ALFA DE ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA - PAAP

O programa participativo atual da Alfa - PAAP - é bem mais complexo do que o anterior - CCQ. Ele é constituído por uma série de ferramentas integradas, com o objetivo principal de "...estimular a criatividade dos colaboradores na busca contínua de soluções para os problemas que estejam prejudicando os ganhos globais da empresa e causando desperdício". (Informativo, mar./95, p. 4) Este objetivo evidencia que as mudanças estão voltadas para a lucratividade da empresa, pois apesar de enfatizar o papel dos colaboradores, o PAAP está centrado nos ganhos e na eliminação do desperdício.

Basicamente, o programa atual estrutura-se em torno de dois eixos interligados: um programa de sugestões e um sistema de participação financeira. A interligação acontece porque a implementação das sugestões deve gerar resultados práticos, impulsionando os ganhos da empresa; por outro lado, o sistema de participação financeira inclui metas atreladas ao programa de sugestões. Desta forma, o PAAP constitui-se num todo, no qual os aspectos motivacionais continuam sendo importantes. Todos lutariam juntos para fazer a empresa crescer e, com isto, aumentar o resultado a ser partilhado.

*“...podem até fazer frente a gente, os concorrentes nacionais ou internacionais, mas pra conseguir derrotar a gente, ...vão ter que trabalhar muito, ...porque enquanto no mundo se opera com oito cavidades, na Alfa faz muito tempo que nós abandonamos o dezesseis, já tamos em trinta e duas. De onde surgiu isso? Da minha cabeça? Nenhuma vírgula, saiu do piso da fábrica, é todo esse ambiente de motivação que as pessoas realmente têm no processo, ...palavra-chave de tudo... se chama motivação, quando você tem motivação pra o que você faz a coisa realmente caminha...” (diretor-presidente)<sup>94</sup>*

O Programa Alfa de Sugestões (PAS) tem como base as idéias que todos os funcionários podem dar por escrito em formulário próprio (ver anexo 5). Estes formulários, conhecidos na empresa pela mesma sigla - PAS, encontram-se disponíveis em todas as unidades produtivas e administrativas da Alfa, em locais de fácil circulação. Junto, ficam localizadas caixas para depósito dos formulários já preenchidos, que são recolhidos, periodicamente, e encaminhados à coordenação do programa. O encarregado do PAAP registra todas as sugestões, inserindo-as em um programa computacional de controle e encaminhando-as para a chefia imediata do funcionário que sugeriu. Esta chefia pode aprovar a sugestão para implantação imediata, rejeitar as consideradas inviáveis (justificando) ou encaminhar para que um grupo faça estudos sobre a viabilidade da proposta. As chefias devem fazer os encaminhamentos e acompanhar o andamento de todas as sugestões sob sua responsabilidade.

Os grupos que analisam e desenvolvem as sugestões são chamados Grupos Alfa de Reuniões para Qualidade (GARQ). Os GARQs consistem em grupos voluntários de trabalhadores que se reúnem para estudar as sugestões feitas, verificando sua viabilidade, propondo mudanças na proposta inicial etc. Estes estudos podem, eventualmente, envolver a realização de testes ou protótipos. Existe um roteiro para análise de sugestões (RAS)<sup>95</sup>, elaborado por um grupo de chefias da empresa, que serve para orientar o trabalho dos GARQs. Os grupos só se reúnem quando existem sugestões a serem examinadas. As reuniões são feitas

---

<sup>94</sup> Ele se refere as cavidades dos moldes das injetoras, quanto maior o número de cavidades mais peças são produzidas.

<sup>95</sup> “O roteiro consiste em métodos de análise de problemas como o G.U.T. (gravidade, urgência e tendência), Perguntas Chaves para Coletas de Dados, Brainstorming.” Foi elaborada uma edição compacta, chamada de “R.A.S. de bolso”, distribuída aos funcionários da empresa. (Informativo Alfa, out/95, p. 4)

dentro do horário do expediente, com autorização da chefia que, em alguns casos, é convidada a participar<sup>96</sup>.

*“...nós temos os PAS que são gerados, uma faixa aí de praticamente 200 por semestre, ...são PAS que passam pela chefia, as chefias avaliam a substância vamos assim dizer, dentro das sugestões e os próprios PAS são então destinados, ou os grupos de reuniões da qualidade, ou a especialista vamos assim dizer, nossa percepção hoje é que esse sistema ficou mais autêntico..., quer dizer, não existe mais aquela cobrança de que a Alfa tem que ter... sei lá, 100% das pessoas envolvidas...”* (diretor adjunto administrativo-financeiro)

Existiam na empresa, na época da pesquisa, em torno de 50 GARQs registrados, envolvendo, aproximadamente, 240 participantes, o que correspondia a pouco menos de um quarto dos funcionários da empresa. Cada grupo tem um líder e um secretário. Os grupos são registrados com um nome e um número e podem estar em atividade ou não, dependendo do encaminhamento ou não de sugestões para eles. Um aspecto bastante enfatizado por todos é que a participação nos GARQ é voluntária, já que, anteriormente, nos CCQs, era uma prática obrigatória. Durante a pesquisa de campo, praticamente, não aconteceram reuniões destes grupos nas três unidades observadas, foram apresentadas várias justificativas, mas, basicamente, isto deve-se ao fato de estarem sendo enviadas poucas sugestões e, quando ocorriam, eram, em geral, simples e não requeriam a análise de grupo para serem implementadas.

Foi possível observar uma reunião de um GARQ da fábrica de Acessórios que analisou duas sugestões: uma cobertura no acesso da fábrica até o refeitório e um acabamento nas máquinas do sopro para evitar a entrada de sujeira. Inicialmente, os (seis) integrantes acham as sugestões muito simples para serem discutidas, um deles chega a dizer que foi encaminhada, apenas, para atingir a meta de sugestões analisadas, os outros riem. A primeira sugestão foi discutida rapidamente, sendo aprovados o local e o tipo de cobertura, devendo ser encaminhada esta proposta para o setor de projetos. A segunda sugestão proporcionou um debate mais longo, resultando na ida até a fábrica, para que fosse verificada, junto às

---

<sup>96</sup> Como vimos, as reuniões de CCQ realizavam-se fora do horário do expediente, o que é criticado tanto por chefias como por funcionários. Várias pessoas comentaram que, muitos funcionários, depois de saírem da empresa, entraram na justiça e receberam horas extras pela participação nas reuniões.

máquinas, a situação<sup>97</sup>. Um dos monitores do sopro foi convidado a voltar para a reunião com o grupo, dando algumas opiniões sobre a questão. Por fim, o grupo decidiu adiar a decisão para uma próxima reunião e a pessoa que formulou a idéia seria convidada a participar.

Também funcionam, na empresa, alguns Grupos Alfa para Solução de Problemas - GASP, que são formados por especialistas, apenas para a solução de problemas específicos. As sugestões que precisam ser avaliadas através de estudos realizados por profissionais mais qualificados são encaminhadas para estes grupos. Os especialistas não recebem prêmios por suas contribuições, mesmo que gerem economia, pois isto já faz parte de suas funções.

Formalmente, existe uma orientação da coordenação do PAAP no sentido de examinar e dar andamento a todo tipo de sugestão, no entanto, percebe-se a valorização das sugestões voltadas para eliminação de desperdício. Isto aparece, claramente, no próprio objetivo do programa, o que se reflete no formulário do PAS (ver anexo 5) e também no fato de as sugestões, que implicam economia, renderem uma gratificação para quem sugeriu (5% da economia gerada no primeiro mês) e para os participantes do GARQ que desenvolveram a idéia (10% da economia no primeiro mês). Existem, de parte dos funcionários, críticas em relação ao baixo valor que recebem pela sugestão dada. Alguns criticaram o fato de que os funcionários recebem uma porcentagem da economia gerada apenas em relação a um mês, enquanto que a empresa passa a economizar este valor para sempre.

Um quadro demonstrativo dos valores recebidos, durante o 1º semestre de 1996, revela que 70 funcionários que haviam apresentado sugestões receberam prêmios em dinheiro; destes, 30 haviam recebido um prêmio extra de R\$ 50,00 sorteados entre todos que tiveram suas sugestões aprovadas para estudo. Os valores recebidos pelos 70 funcionários variam entre R\$ 1,50 e R\$ 1.200,00, contudo, em torno de 80% destes valores correspondem a R\$ 50,00 ou menos. Com isto, é possível constatar que a tendência é a distribuição de valores baixos.

O encarregado do programa aponta que a maior parte das sugestões feitas diz respeito a idéias que podem gerar prêmios, ou seja, capazes de gerar economia para a empresa<sup>98</sup>. Segundo ele, as mais freqüentes seriam as que implicam redução de mão-de-obra, modificação

---

<sup>97</sup> Esta visita causou surpresa aos outros trabalhadores da fábrica, que perguntavam curiosos o que eles faziam. Os membros do GARQ fizeram uma série de perguntas sobre os equipamentos, parecendo orgulhosos do que estavam fazendo.

<sup>98</sup> No conselho de líderes de 7/8/96, o coordenador do PAAP informou que até julho deste ano foram implantadas 161 sugestões, destas, 64 (40%) trouxeram retorno financeiro para quem sugeriu, ou seja, efetivamente geraram economia. As outras sugestões teriam trazido bem estar, o que, segundo ele, também é importante, embora não mensurável.

no produto visando a maior qualidade e o menor custo e melhorias em ferramentas e máquinas. No entanto, são feitas sugestões de vários tipos, tais como as que pretendem melhoria ou maior segurança no ambiente, creche para filhos de funcionárias e até mesmo uma para que se veiculassem retratos de crianças desaparecidas no informativo da empresa.

O gerente de RH apresentou alguns dados cumulativos sobre o programa de sugestões no conselho de líderes de GARQ, realizado em dezembro de 1996. Desde a implantação do programa, em março de 1995 até novembro de 1996, foram registradas 853 sugestões, das quais se aprovaram para estudo (ou seja, não foram descartadas) 642. Destas, 262 foram aprovadas para implantação, sendo que 200 já foram implantadas. Com estas informações, montou-se o seguinte quadro comparativo:

**Quadro 2 - Sugestões apresentadas no PAS**  
mar/95 a nov/96

<b>total de sugestões</b> 853 - 100%			
rejeitadas 211 - 25%	<b>aprovadas para estudo</b> 642 - 75%		
	em estudo 380 - 44%	<b>aprovadas</b> 262 - 31%	
		para implantação 62 - 8%	<b>implantadas</b> 200 - 23%

Obs: todas as porcentagens foram calculadas em relação ao total de sugestões.

Os dados acima revelam que 25% das sugestões (211) não são consideradas viáveis e são descartadas, sem serem analisadas em profundidade. Quase a metade das sugestões feitas (44%) está sendo avaliada. Considerando que o programa já tinha 1 ano e 8 meses de funcionamento, os números de idéias aprovadas (31%) e já implantadas (23%) são baixos em relação ao total. Neste período de 20 meses, foi feita uma média aproximada de 42 sugestões por mês. O total de sugestões dadas, apenas nos 5 primeiros meses de 1996, é de 196, o que consiste em uma média aproximada de 39 sugestões por mês, isto é, um volume de propostas um pouco menor do que média das apresentadas em todo o período de vigência do PAAP.

O funcionamento do programa requer o constante monitoramento de sua coordenação. As informações são inseridas em um programa computacional criado, especialmente, para isto. Toda vez que uma sugestão é encaminhada para estudo é prevista uma data para seu término,

esta data é também registrada e o programa avisa todos os PAS pendentes. Com estas informações, o encarregado do PAAP verifica, junto às chefias, o que está ocorrendo, estabelecendo novas datas (o que acontece na maioria dos casos) ou redirecionando o PAS. A lentidão no andamento dos PAS, tanto no que se refere ao tempo para estudo, como para implantação, é uma reclamação constante de todos.

Fazem parte, também, do funcionamento do PAAP as reuniões mensais e os conselhos bimensais de líderes. As reuniões são realizadas pelo encarregado do programa com grupos de líderes de cada turno de trabalho. Os conselhos de líderes constituem uma atividade bastante importante na empresa, contando com a presença de funcionários (líderes e outros membros dos GARQ), chefias, gerências e diretores da empresa.

Durante a coleta de dados foi possível acompanhar a realização de quatro conselhos de líderes, que contavam com um número de pessoas entre 100 e 160, realizados na sede da sociedade recreativa da Alfa. Todos tinham uma programação semelhante, eram apresentados sempre seis painéis com trabalhos aprovados em GARQs durante o bimestre anterior, exceto no conselho de outubro, quando foi apresentado apenas um trabalho que havia recebido um prêmio de qualidade.

A maior parte dos painéis apresentados trazia projetos que geraram economia para a empresa. Nestes casos, apareciam, também, os valores da economia gerada no primeiro mês e dos prêmios recebidos por quem sugeriu e pelo GARQ que desenvolveu. O diretor adjunto administrativo-financeiro, geralmente, fazia uma avaliação sobre o desempenho da Alfa no período anterior, mostrando que as metas de programa de participação financeira vinham sendo alcançadas. Em seguida, o gerente de RH ou alguém da coordenação do PAAP apresentava os números relativos às sugestões apresentadas no período e os dados acumulados desde a criação do programa.

Nos conselhos de líderes, são distribuídos diplomas aos funcionários que tiveram sugestões aprovadas no bimestre anterior, que recebem cumprimentos e aplausos de todos. São também feitas palestras<sup>99</sup> por convidados ou pelos próprios diretores. Ao final, há sempre um

---

<sup>99</sup> No conselho de 5/6/96, a consultora convidada fez uma palestra sobre criatividade. Em 7/8/96, o diretor adjunto industrial fez uma palestra sobre ISO 9000 e o diretor adjunto comercial falou sobre marketing. Em 2/10/96 um consultor convidado fez uma palestra sobre auto-motivação para a qualidade. No último conselho do ano, em 4/12/96 um grupo de funcionários de outra empresa da cidade apresentou uma dramatização sobre 5S.

momento denominado de “palavra livre”, aberto a questões, contudo são poucos os que falam, em geral, chefias ou gerentes. A única exceção ocorreu no último conselho do ano quando um operador da Conexões reclama da demora no andamento de uma sugestão e recebe explicações do gerente de RH. Os conselhos são sempre encerrados com um coquetel, momento no qual, além da confraternização, os autores das sugestões apresentadas em painéis ficam disponíveis para explicá-las.

Existia, ainda, durante a fase de realização do estudo piloto, um grupo, criado pelo coordenador do programa com a sua participação e de outras chefias, chamado, pelos próprios integrantes, de “grupo dos 13”. O grupo surgiu para montar o roteiro de análise de sugestões, foi retomado com o objetivo de trazer melhorias para o PAAP e reunia-se semanalmente. O grupo deixou de se reunir no segundo semestre de 1996.

Conforme foi colocado anteriormente, o outro eixo do PAAP consiste em um programa de participação financeira concedida a todos os empregados da empresa a partir de 1995, denominado de Sistema Alfa de Remuneração Variável - SARV. As informações sobre as metas do SARV são divulgadas em vários murais pelos diversos setores e unidades empresa e, mais recentemente, através dos painéis eletrônicos instalados na fábrica de Acessórios<sup>100</sup>. Todos os funcionários, completado o período de experiência, participam do sistema. A distribuição do SARV é feita duas vezes por ano (30 de julho e 30 de janeiro). O sistema prevê que, no final de cada semestre, ocorra uma distribuição de até 10% do lucro gerencial, que corresponde ao lucro líquido deduzidos o imposto de renda e os prejuízos do período anterior.

No início de cada período, são fixadas metas a serem atingidas, envolvendo alguns critérios para a distribuição. O SARV pode ser considerado um programa misto, que inclui indicadores relativos tanto aos lucros, como aos resultados, contudo é, geralmente, referido na Alfa como participação nos lucros. O estabelecimento de metas indica que a Alfa vem acompanhando as tendências atuais dos programas de participação financeira. No 2º semestre de 1996, o montante de 10% a ser distribuído era composto de três parcelas, que correspondiam às metas a serem atingidas. A seguir, as parcelas com as suas respectivas metas:

---

<sup>100</sup> A Acessórios foi a primeira unidade a contar com dois painéis eletrônicos, onde aparecem informações sobre faturamento (em toneladas), produtividade e qualidade. Em relação a cada um destes itens, aparece um campo com a meta estabelecida, outro campo denominado real com o que foi atingido e, ao final, a porcentagem da meta já atingida. São colocadas informações em tempo real relativas ao semestre, mês, semana ou dia.

3% se houver lucro,

3% se forem atingidos os seguintes objetivos:

0,5% se forem aprovados 150 PAS para estudo,

0,5% se forem aprovados 35 trabalhos de GARQ para implantação,

2% se for atingida ou superada uma quantidade determinada produção,

4% dependendo da produtividade, desde que seja atingido 75% ou mais da meta estabelecida de lucro líquido. A Alfa considera que há produtividade quando o ganho, menos as despesas operacionais, for igual ou maior que 1,10, em relação ao período anterior.

A distribuição dos lucros é feita através da fixação de uma porcentagem igual a do salário de cada um. Existia uma previsão, no final do 1º semestre de 1996, de que cada funcionário receberia, aproximadamente, 30% do seu salário mensal a título de participação nos lucros, tendo sido, efetivamente, distribuído 48,9%. No segundo semestre foi, também, prevista uma distribuição de 30%, sendo superada com a distribuição de 40,6% do salário de cada um. Com isto, cada funcionário recebeu, durante o ano de 1996, em torno de 90% do salário de distribuição do SARV, superando, consideravelmente, os valores recebidos no ano anterior.

Em 1995, primeiro ano do programa de participação financeira da Alfa, foi distribuído apenas 16% do salário de cada um (4% no primeiro semestre e 12% no segundo). Os próprios diretores e gerente de RH reconhecem que isto desmotivou bastante os funcionários, pois foram estabelecidas metas ambiciosas e esperavam poder pagar um salário ou mais para cada um. No ano de 1996, as metas foram flexibilizadas e os funcionários passaram a ter direito de receber quando fosse atingido 75% do lucro previsto, e não apenas atingindo o total, de qualquer forma as metas foram superadas.

Como veremos adiante, apesar da satisfação em receber o SARV, esta é uma questão polêmica, sobre a qual os trabalhadores gostariam de poder exercer maior influência. O aspecto mais questionado é o fato da distribuição proporcional ao salário<sup>101</sup>, o que faz com que receba mais (em valores absolutos) quem tem salário maior. Houve uma proposta dos funcionários para que 25% do montante a ser distribuído fosse igual para todos e o restante

---

<sup>101</sup> Martins e Barbosa (1999) também observaram o predomínio de programas de participação com distribuição proporcional ao salário e consideram que isto pode potencializar as distorções que existem nos planos de cargos e salários.

proporcional ao salário. A proposta foi apresentada pelos representantes dos trabalhadores, mas teve a aprovação da diretoria.

As dificuldades no entendimento do SARV tornaram necessária a criação de um canal de informação entre a administração da Alfa e os funcionários.

*“...nós percebemos o seguinte, que um processo de participação nos lucros ele tem que ser simples, simples, pra o empregado mais simples entender, e nós quando desenhamos o nosso modelo nós nos preocupamos com isso, só que ele é complicado, pra facilitar esse entendimento nós criamos, tá, o grupo de acompanhamento do SARV, que são os representantes dos empregados eleitos por eles...”* (gerente de RH)

O grupo de acompanhamento do SARV, do qual participam funcionários representantes de todas as unidades da empresa, tem o objetivo de “...conhecer, discutir e acompanhar os resultados da empresa, mês a mês, e repassá-los aos demais colaboradores, visando a esclarecer dúvidas e tornar a gestão participativa mais eficaz”. (Informativo Alfa, abr./96, p. 4) Embora seja referida a eleição destes representantes, os operadores e monitores entrevistados, que participam deste grupo, revelam que se trata de uma indicação das chefias, ou do representante anterior que, em alguns casos, é referendada por uma eleição. O grupo do SARV é composto por 16 representantes (com seus respectivos suplentes) das diversas unidades e setores da Alfa que reúnem-se com os diretores adjuntos industrial e administrativo-financeiro, com o gerente de RH e com o coordenador do PAAP.

*“...a cada mês um gerente apresenta para o grupo de chefias ...olha 15 páginas vamos dizer assim, ...então nós temos lá gráficos de evolução de preços, custos, uma série de informações que são passadas ao pessoal, essa informação que as chefias vêem é a mesma que nós apresentamos depois pro grupo de SARV, ...entendemos que não deve ser diferente porque senão o funcionário vai falar com o chefe e o chefe não tá sabendo como é que estão os resultados da empresa ou coisa do tipo né...”* (diretor adjunto administrativo-financeiro)

Durante a coleta de dados, a pesquisadora teve a oportunidade de assistir a uma reunião do grupo de acompanhamento do SARV. Inicialmente, um dos diretores fala da nova fábrica, que deveria entrar em funcionamento em breve. Depois, pergunta o que todos estão achando dos novos painéis eletrônicos, enfatizando a importância da informação em tempo real, já que “*informação é poder*”. Alguns representantes fazem comentários a respeito. Depois são tratadas as reformas na fábrica de Acessórios. Um monitor da Fitas pergunta quando esta

fábrica deve mudar-se para a mesma planta e é informado que isto ocorrerá em um ano. São apresentados, então, gráficos com os resultados do mês anterior: vendas, faturamento, evolução dos preços, etc. Durante a apresentação, o diretor faz perguntas às pessoas, se sabem o que é ganho, o que é lucro. Os representantes mostram dificuldades em responder. Foi apresentado um demonstrativo com as metas do SARV e o que já foi atingido.

De maneira geral, o que se pode observar é que os representantes recebem informações e têm suas dúvidas esclarecidas, mas pouco interferem na condução da reunião. Apenas um deles fez mais perguntas e ficou debatendo com o diretor industrial, que discordou dele. Durante a reunião, não foram tomadas quaisquer decisões sobre os temas em questão.

O gerente de RH apresentou alguns resultados de duas pesquisas de clima organizacional, realizadas em 1995 e 1996 por uma consultoria externa, que mostram como os trabalhadores da Alfa se sentem em relação ao programa de participação. Estes resultados são comparados com outras empresas. Em relação a este tema foram colocadas três questões:

- 1) Você considera justas as regras do SARV?
- 2) Você se sente representado pelos colegas que fazem parte do grupo de acompanhamento?
- 3) Você considera o SARV um estímulo para o seu desenvolvimento profissional?

As percentagens de funcionários que responderam afirmativamente a estas questões foram:

**Quadro 3 - Satisfação com o programa de participação financeira**

Questões	Alfa		outras empresas
	1995	1996	1996
1	25%	42%	27%
2	32%	52%	33%
3	34%	57%	37%

O gerente de RH vê estes resultados como bastante positivos, pois significam que os funcionários da Alfa têm uma avaliação mais positiva sobre o programa de participação financeira que os de outras empresas, e que esta avaliação vem evoluindo nos dois anos de

funcionamento do SARV. Apesar do crescimento da avaliação positiva, pode-se observar que, aproximadamente, 50% dos funcionários, ainda, não avaliam o sistema da Alfa desta forma.

A Alfa mostra uma clara preocupação em informar seus trabalhadores, de diferentes níveis, sobre tudo o que está relacionado, direta ou indiretamente, com o programa participativo (tanto o PAS, como o SARV). Através de diversos canais (reuniões, murais, painéis eletrônicos etc.) as informações sobre o funcionamento do programa, particularmente as relativas às metas para a distribuição semestral do SARV, chegam até os operadores.

*“Porque uma única razão pra passar informação é pra gerar a motivação, como é que o indivíduo vai se motivar... pra trabalhar, pra se esforçar, pra servir ao mercado se ele não sabe o resultado, isso é como remar no escuro, você tá remando, remando, remando e não sabe pra onde vai né, se você tá vendo o teu horizonte ou o teu norte, tá vendo o desempenho da concorrência, tá vendo o desempenho da empresa, melhorou o desempenho, nesse mês nós batemos recorde...”* (diretor - presidente)

Segundo Heller (1998), sem informação, nenhuma participação pode ser colocada em prática, sendo assim, estar informado seria uma condição necessária, embora não suficiente, para que alguém possa influenciar um determinado processo, no caso as decisões tomadas na empresa.

Neste capítulo, apresentou-se o grupo Alfa, suas características gerais, incluindo as transformações pelas quais vem passando, tanto em termos do seu sistema produtivo, como de sua política de recursos humanos. Também foi apresentada a proposta de participação deste grupo empresarial. Estas características gerais e a proposta participativa se desenvolvem, concretamente, de diferentes formas em cada unidade produtiva e em cada categoria profissional. Desta forma, foi possível observar diferenças nas possibilidades de participação e nos perfis profissionais dos trabalhadores das três fábricas pesquisadas (Fitas, Conexões e Acessórios), tal como será apresentado nos três capítulos seguintes.

#### 4 FITAS: A FÁBRICA ESQUECIDA

Esta fábrica localiza-se em um galpão alugado, em um bairro da cidade, diferente das outras plantas próprias da Alfa (próxima à subsidiária que produz moldes). Suas instalações dividem-se, basicamente, em duas partes: área de produção de fitas (maior) e área de processamento de matéria prima; além de uma sala pequena da chefia (ver o “lay-out” aproximado da fábrica no anexo 6).

A Fitas possuía, no período da pesquisa de campo, 35 funcionários e mais 6 bolsistas da Prefeitura<sup>102</sup>. No turno da noite, trabalhavam apenas dois operadores de processo, pela manhã eram 20 funcionários e à tarde 13; o chefe de fábrica trabalhava manhã e tarde. Durante a coleta de dados, foram demitidos dois operadores por problemas disciplinares. Nesta época, estavam sendo selecionados novos funcionários, ampliando o quadro, já que, segundo o chefe, o pessoal estava fazendo muitas horas-extra, para dar conta da produção.

Nesta unidade, existem apenas dois monitores (um pela manhã e outro à tarde), que coordenam todo o trabalho. Há, também, um chefe de fábrica, com menos de um ano na Alfa, que, apesar disto, demonstra bastante integração com o seu grupo de trabalho, sendo que os monitores e operadores afirmam ter um bom relacionamento com ele.

O processo produtivo, nesta unidade, é bastante simples. São produzidas apenas fitas veda-rosca de Teflon. Existe um setor de processamento da matéria prima e outro de montagem e embalagem destas fitas e de fitas isolantes<sup>103</sup>. Estes setores, devido a sua localização (ver anexo 6), são chamados pelos trabalhadores de “lá dentro” (processamento) e “lá fora” (produção).

O processamento caracteriza-se por ser um trabalho mais insalubre, devido ao ruído das máquinas (bem mais intenso do que no restante da fábrica) e poluição do ambiente (o material utilizado tem cheiro forte e deixa partículas no ar), contudo, requer um trabalho mais qualificado, que é executado por dois ou três funcionários por turno (todos homens).

---

<sup>102</sup> Os bolsistas são contratados através de um convênio com a Prefeitura, não sendo funcionários efetivos da empresa. Eles têm uma jornada de apenas quatro horas e, por serem menores, não podem operar máquinas, desenvolvendo atividades auxiliares na produção de fitas. No final do período de coleta de dados uma bolsista estava sendo contratada como funcionária.

<sup>103</sup> As fitas isolantes são compradas prontas pela Alfa. Os trabalhadores mais antigos lembram o tempo em que produziam estas fitas na própria fábrica.

A área de montagem e embalagem das fitas funciona, apenas, nos turnos da manhã e tarde, englobando a maior parte dos funcionários da fábrica (na maioria mulheres), que, geralmente, trabalham em grupos de três, nas mesas de preparação e embalagem das fitas veda-rosca, embalagem das fitas isolantes ou montagem de caixas, todos trabalhos manuais, pouco qualificados. Eles operam equipamentos pequenos e simples que produzem as fitas veda-rosca.

Na ocasião da pesquisa, estava sendo testado um novo equipamento para processamento da matéria prima, que deveria tornar esta atividade mais rápida e eficiente. Os operadores de produção, monitores e chefe auxiliavam os técnicos que encontravam dificuldades em fazê-lo funcionar.

No discurso dos operadores, aparece a idéia de que esta unidade seria uma “fábrica esquecida”, pois, devido ao seu isolamento, o contato com a matriz é mais difícil e demorado. O próprio chefe refere-se a sua unidade como sendo “*pequeninha*”, com processos e equipamentos simples. Existe um planejamento de transferi-la para a planta onde está a matriz (fábrica de Acessórios), com isto ela passaria a ser, apenas, um setor desta fábrica e não mais uma unidade isolada. Apesar do distanciamento, do risco de deixar de ser uma unidade e do sentimento de serem esquecidos, percebe-se um movimento dos trabalhadores da Fitas no sentido de integração com o todo da Alfa, particularmente, através do seu engajamento no programa participativo (este aspecto será retomado adiante).

Conforme foi apontado anteriormente, o número reduzido de trabalhadores e o tipo de tarefas que realizavam facilitou o contato com todos que trabalhavam ali, permitindo um enriquecimento dos dados coletados. Foram realizadas sete entrevistas na Fitas: quatro operadores, dois monitores e um chefe.

**Quadro 4 - Entrevistados na fábrica de Fitas<sup>104</sup>**

Identificação	Idade	Tempo na Alfa	Turno	Cargo	Função atual	Setor	Instrução
Lauro F.M.OP	21-25	2a	manhã	operador	operador	processo	2º gr. e téc. completo
Olavo F.T.OP	16-20	1a 11m	tarde	operador	operador	processo	2º gr. compl. téc. incompl.
Luis F.M.OP	16-20	1a 11m	manhã	auxiliar de produção	operador	produção de fitas	2º grau completo
Neusa F.T.OP	26-30	5a	tarde	auxiliar de produção	operadora	produção de fitas	1º grau completo
André F.M.MO	16-20	2a 6m	manhã	monitor	monitor		2º gr. técnico incompleto
Pedro F.T.MO	21-25	6a 3m	tarde	monitor	monitor		2º grau completo
Júlio F.D.CF	36-40	8m	diurno (M e T)	chefe de fábrica	chefe de fábrica		superior compl. e pós

#### 4.1 OPERADORES

Nesta fábrica observou-se que os operadores que executam tarefas diferentes, no processamento da matéria prima ou na produção de fitas, possuem também outras características que os diferenciam. Sendo assim, far-se-á menção sempre que houver uma distinção relevante entre os dois grupos.

##### 4.1.1 PARTICIPAÇÃO

##### 4.1.1.1 Grau de controle

O programa participativo da Alfa (PAAP), tal como foi descrito no capítulo anterior, estrutura-se através de dois eixos básicos: o sistema de participação nos lucros (SARV) e o programa de sugestões (PAS). Ao analisar a influência dos operadores sobre estes dois eixos, separadamente, foi possível observar que o PAAP constitui-se em uma estratégia da empresa para motivar os trabalhadores.

Existe, em toda Alfa, uma preocupação com a divulgação de informações relativas ao SARV. Dados sobre os critérios de distribuição estabelecidos e o quanto estão sendo atingidos

<sup>104</sup> Este quadro sintetiza as principais informações sobre os entrevistados desta fábrica, sendo que: a) os nomes são fictícios; b) as letras após os nomes correspondem: fábricas F, C, A, turnos de trabalho M, T, N, D e funções OP, MO, CF; c) os cargos correspondem às informações fornecidas pelos entrevistados, embora a empresa possa classificá-los de forma diferente.

em cada mês são divulgados de diversas formas. Apesar de a Fitas ser considerada “*esquecida*”, estas informações estão presentes nos murais e são também passadas, pelo chefe da fábrica, em reuniões com os trabalhadores, mas, ainda assim, existem operadores desinformados sobre o programa. Apesar das diferenças individuais, há a tendência de os operadores de processo serem mais bem informados (ver anexo 9), destacando-se, entre os entrevistados, Olavo (F.M.OP), que é membro do grupo de acompanhamento do SARV e mostra bastante segurança ao falar sobre o sistema. Apenas uma operadora entrevistada afirma desconhecer o funcionamento do SARV.

*“...eu não sei, veio deles da fábrica 1 [Acessórios], até hoje eu não tenho muito conhecimento assim direitinho né, o Olavo... ele sabe bem certinho...”* (Neusa, F.T.OP)

Outro aspecto que pode ser mencionado, além do conhecimento maior ou menor sobre o funcionamento do SARV, é o quanto os operadores estão ou não satisfeitos com a forma como a Alfa faz a distribuição dos lucros. No início do ano, havia sido distribuído um valor bastante baixo, o que gerou insatisfação. Com o aumento do valor na distribuição feita no início do 2º semestre, a insatisfação diminuiu.

*“...eu, o pessoal aqui dentro trabalham, dão a produção...e ficamos empolgados pra quando vem a participação nos lucros, mas a partir do momento que chegou ...a gente começou a pensar: poxa a gente trabalhou tanto... pra ganhar isso? Aí chega uma pessoa pra mim e diz: ah, eu trabalho lá na X [outra empresa] e ganho R\$ 600 de participação nos lucros... Aqui no primeiro mês veio R\$ 10, esse mês veio mais... acho que foi R\$ 160, dessa vez me ajudou bastante...”* (Luís, F.M.OP)

Este comentário sobre os R\$ 10 foi feito de forma irônica por outros operadores: “*sabe aquela notinha?*”. Outros operadores revelam insatisfação e desconfiança ao fazerem questionamentos sobre: os gastos com a nova fábrica, o aumento das metas de produtividade, o desconto dos gastos com novas máquinas sobre o montante a ser distribuído etc.

*“Olha, o meu setor hoje está um pouco a desejar... porque a gente não vê muita motivação em relação... à gestão participativa... até porque alguns não estão contentes com os lucros né, que eles têm... Agora a idéia é boa, desde que eu trabalhei... naquela empresa, a X [nome da empresa] não existia isso, entende...”* (Lauro, F.M.OP)

A satisfação com o sistema está associada à confiança na distribuição feita pela Alfa. Sendo que o dinheiro recebido é valorizado como um ganho extra.

*“...pra nós é bom né, porque, oh é bom, imagina um dinheirinho assim extra, né, é legal...”* (Neusa, F.T.OP)

O operador que integra o grupo de acompanhamento do SARV não só conhece e está satisfeito com o sistema, como também justifica a baixa distribuição, utilizando argumentos representativos da perspectiva da empresa.

*“...A gente lá [reunião do SARV] entende que a Alfa é uma empresa que vende plásticos, é uma coisa que vende bastante, mas é um preço barato, né... A X [outra empresa] que vende geladeiras, compressores... é uma coisa que vende bastante e é caro, é uma coisa que dá bastante dinheiro... é grande a participação nos lucros lá né, a gente não pode se basear nisto...”* (Olavo, F.M.OP)

Em relação à distribuição do SARV, não foi possível observar que os operadores tivessem qualquer influência sobre como ela é feita, embora esta seja uma questão sobre a qual eles gostariam de interferir, como veremos a seguir.

O programa de sugestões (PAS) possibilita a participação formal dos trabalhadores na empresa, através de sugestões por escrito e/ou sendo membro de um GARQ. Na Fitas (como será colocado adiante), os operadores, geralmente, fazem parte dos GARQs, contudo, nem todos costumam dar sugestões. Entre os entrevistados, os operadores da produção de fitas nunca haviam dado sugestões, enquanto que os operadores do processo costumam sugerir, sendo que Lauro (F.M.OP) é apontado como o trabalhador que mais dá sugestões na fábrica.

*“...inclusive... eu sai do grupo dele [monitor], pra criar outro grupo, porque tinha mais duas pessoas interessadas e... ele não queria que eu sáísse porque tenho idéias né, inclusive tenho idéias circulando por aí, para melhorar o serviço, que não foram implantadas.”* (Lauro, F.M.OP)

A participação nos grupos e a possibilidade de dar sugestões, que sempre são analisadas, mesmo que, eventualmente, rejeitadas, faz com que os entrevistados, geralmente, sintam-se valorizados pela Alfa ao mesmo tempo que a valorizam. O fato de as sugestões precisarem ser aprovadas, não sendo os próprios trabalhadores que decidem, não foi questionado. Nem todos têm claro quem as avalia.

*“Dei bastante sugestões, a única que não foi para o grupo foi aquela do ventilador, o resto está tudo instalado assim. Algumas não foram aprovadas... [por quê?] as vezes eles dizem que não vale a pena aprovar, porque eles tem outro plano... aí eles acham que não vale a pena implantar porque ao invés de ajudar, a gente vai atrapalhar... eles acham, não acham viável de ser implantado, eles dão como não aprovada a sugestão...” (Olavo, F.M.OP)*

Outro aspecto que contribui para a valorização, de acordo com Neusa (F.T.OP), seria o rápido atendimento das sugestões feitas. No entanto, outros consideram que o andamento é lento, percebendo, nisto, uma desvalorização por parte da empresa. Também contribui para esta percepção a avaliação feita, por alguns, de que o prêmio recebido pelas sugestões é muito baixo e, portanto, não vale a pena dar idéias.

*“A nossa equipe [GARQ]... sobre uma outra idéia que nós tinha dado, foi feito até desenho, com o chefe aqui na mesa e ele disse que dentro de um mês nós já tinha a resposta, mas o mês foi demorando pra passar e já deu quatro... então a gente perde a vontade... porque quando a gente dá a idéia não vem resposta, demoram muito...” (Luís, F.M.OP)*

Entre os entrevistados, Luís é quem mais questiona a valorização das sugestões pela empresa, especialmente, na Fitas, já que considera que nas outras unidades existe mais possibilidade de dar idéias e ser remunerado por isto. Algumas solicitações simples, como questões envolvendo segurança e refeitório, são feitas fora do programa, mas não têm sido atendidas, segundo duas operadoras.

Ao compararem o programa atual com o CCQ, os operadores avaliam o primeiro como melhor do que o segundo. O PAS é considerado mais eficaz (funciona), de fato é voluntário e remunera as sugestões. Estes fatores contribuem para que quem participe do programa sinta-se valorizado.

*“...[na época do CCQ] muita gente vinha aqui porque eles davam lanche...nós fazíamos uma roda junto com o chefe da seção, daí ele ia passando... daí chamava um... outro... pegava e anotava... nem era levado a sério aquilo ali... tu te sentia até obrigado a falar tudo... Hoje se você tem vontade de mudar alguma coisa, vai lá faz um PAS [formulário], beleza, é bem melhor...” (Olavo, F.M.OP)*

Apesar da satisfação em receber incentivos econômicos, seja através da remuneração das sugestões ou da participação nos lucros, os operadores não têm poder de decisão nem sobre as próprias sugestões, indicando um grau de controle bastante limitado. Sendo assim, o

programa participativo constitui-se, principalmente, em estratégia de motivação para o trabalho, funcionando como uma forma não coercitiva de controle da empresa sobre os trabalhadores.

*“...acho legal essas regras que tem para serem cumpridas... tem empresa que participa, mas não tem uma regra assim... tem que alcançar aquilo... Acho que é uma coisa da pessoa se empenhar... os vendedores, eles se incentivam a vender bastante pra fechar o mês, porque quanto mais eles vendem, mais eles ganham... Aqui... no final do mês é uma loucura, mandando tudo que tem lá pra expedição, pra fechar pelo menos... 100% da tonelada [metas de produção previstas]...” (Olavo, F.M.OP)*

#### 4.1.1.2 Tipo de questões

O canal formal para os operadores buscarem exercer influência sobre o que acontece na empresa é através das sugestões. Pode-se notar que a maior parte das sugestões feitas estão, diretamente, relacionadas ao próprio trabalho dos operadores, envolvendo melhorias que visam a facilitar o seu desempenho, ou de colegas, ou ainda, relativas ao ambiente de trabalho.

*“Uma vez eu dei sugestões pra pintar as janelas... essas máquinas eram tudo do outro lado né, daí o sol vinha e batia direto nos olhos das pessoas das pessoas... aí foi mandado pintar, resolveu o problema...” (Olavo, F.M.OP)*

As sugestões que visam, apenas, a melhorias, como a colocada por Olavo, trazem satisfação para quem sugeriu, já as idéias que eliminam desperdício trazem não só satisfação, como também permitem “lucrar”. Contudo, os valores recebidos são considerados baixos, em especial na Fitas, mesmo para um “campeão” de idéias como Lauro.

*“...eu faço minhas idéias não com o objetivo de lucro entende, mas sim pra melhorar minha empresa; mas tem muitas, não deste setor, mas da outra fábrica, chegaram a receber R\$ 600, R\$ 700. No meu setor teve um monitor que recebeu R\$ 370 por uma idéia que ele deu, mas quando se relaciona à injetora, dá para tirar dinheiro em cima...[você já foi remunerado por uma idéia?] Não, até teve lucro, mas foi bem pouco...” (Lauro, F.M.OP)*

Alguns operadores, entre estes dois entrevistados, avaliam que as sugestões trazem mais benefícios para a Alfa do que para eles próprios, já que a economia gerada é bem maior do que o prêmio oferecido aos trabalhadores<sup>105</sup>. Este tipo de avaliação pode contribuir para

<sup>105</sup> Conforme já foi colocado, quando uma idéia que reduz custos é implantada, calcula-se quanto é economizado no primeiro mês, sendo que 5% deste valor vai para quem sugeriu e 10% distribuído entre os membros do GARQ que desenvolveu a idéia.

que o operador perca o interesse em dar idéias, como no caso de Luís. Entretanto, nem sempre isto acontece, pois Lauro mesmo percebendo as vantagens para a empresa, continua sugerindo, talvez porque considere a possibilidade do exercício criativo e de melhorar as condições do seu próprio trabalho como contrapartidas pelas sugestões dadas.

*“...a empresa se favorece bastante com a idéia, porque quem tá ali trabalhando com a máquina... é o empregado e quando o empregado dá uma idéia, ele pensa primeiramente nele né, pra ele não ter tanto serviço ou... pra melhorar... e, em segundo lugar a fábrica e o bolso dele também, por isso ele pensa bastante... mas sempre quem se favorece mais é a fábrica né... por que é aprovada? Porque a fábrica já concorda... se não favorecesse ela, só o empregado, não iria ser implantada...”* (Luís, F.M.OP)

O desenvolvimento de sugestões que reduzem a necessidade de mão-de-obra foi um tema que surgiu a partir de comentários feitos pelos operadores, por ocasião da classificação de uma sugestão da Alfa, em um concurso empresarial sobre qualidade. Um operador lembra que, na Fitas, já ocorreram outras idéias que reduziram pessoal, como a de comprar fitas isolantes prontas, que antes eram feitas na fábrica por nove pessoas. Esta sugestão teria sido feita em um grupo de CCQ. O mesmo operador considera que este tipo de idéia não deveria ser dado, mostrando que ele tem claro que isso não é do interesse dos trabalhadores.

As atividades realizadas na Fitas são simples, com problemas de fácil solução, em especial na produção de fitas, tornando difícil surgirem novas idéias. É como se o programa de sugestões não estivesse efetivamente funcionando<sup>106</sup>.

*“...nós mesmos, agora... tamos meio parados... foi dado bastante sugestões, mas sugestões imediatas, que não precisa grupo trabalhar... aqui fora faltam pequenas mudanças, que na hora são solucionadas...”* (Olavo, F.M.OP)

Os operadores também gostariam de exercer alguma influência sobre a distribuição do SARV, em especial, no que diz respeito ao fato do valor ser proporcional ao salário, pois, com isto, seriam favorecidos os que recebem maiores salários, em detrimento deles próprios, que são quem “*puxa tudo*”. Alguns operadores gostariam que o valor distribuído fosse igual para todos. O representante no SARV interessa-se bastante pelo tema e lembra uma proposta conciliatória que foi feita, mas não aceita pela empresa.

---

<sup>106</sup> Não foi possível observar o funcionamento do programa de sugestões durante a coleta de dados na Fitas, pois não foram dadas sugestões, nem feitas reuniões dos GARQs.

*“...já foi dada outra sugestão também de dividir do 10% do lucro gerencial, daqueles 10% se torna 100% pra nós, ...pegar 25% e dividir em partes iguais pra todo mundo e os outros 75% divididos dependendo do salário, mas eu acho que isso aí eles até ficaram de pensar, pensaram, mas não aprovaram, não sei porque... também não é uma coisa que ia fazer um grande efeito pra nós... foi dada a sugestão... e na outra vez que teve [reunião do grupo do SARV] eles falaram que não foi aprovado... Pô! mas eles começaram a enrolar, enrolar e não disseram a realidade porque não foi aprovado.” (Olavo, F.M.OP)*

#### 4.1.1.3 Nível organizacional

A participação dos trabalhadores na empresa pode ser feita através da inserção em diferentes instâncias do PAAP. A maior parte dos operadores da Fitas faz parte de um GARQ<sup>107</sup>, incluindo todos os entrevistados (ver anexo 9), considerado como um importante canal de inserção no programa participativo da empresa. Desta forma, sentem-se integrados no programa, embora, como foi apontado, pode-se perceber que existem dificuldades de funcionamento e os grupos não vêm se reunindo. Geralmente, eles comentam que sua participação nos grupos foi voluntária e atendeu a um convite feito. Lauro (F.M.OP) lembra de ter participado de um CCQ, antes de serem criados os GARQs na Alfa.

Os líderes dos GARQs participam de reuniões e conselhos bimensais de líderes, sendo que o convite para participar do conselho vem sendo estendido a outros integrantes destes. A participação nestas reuniões e conselhos é avaliada positivamente.

*“...uma vez eu fui convidada pra ir lá na reunião lá né ...desse PAAP [no conselho de líderes?] É, eu fui convidada lá e daí estavam todos os diretores lá e eu gostei né, estava bem legal... o meu marido não gosta que eu fique saindo... não me deixa muito participar dessas coisas, mas eu acho bem legal... importante dentro da empresa...” (Neusa, F.T.OP)*

Olavo (F.M.OP) é líder de um GARQ e também participa do grupo de acompanhamento do SARV, que se reúne, mensalmente, com diretores e gerentes. Além de participar das reuniões, o representante atua como um canal de informações, entre a fábrica e a direção, nas questões relativas ao sistema participativo. Ser representante contribui para que ele seja um dos operadores mais informados e atuantes da fábrica no programa da Alfa. Por isso mesmo, Olavo aprova a idéia da direção de fazer um rodízio de representantes, para que

---

<sup>107</sup> Está fábrica é a unidade que tem o maior índice de trabalhadores inscritos em GARQ da Alfa.

todos possam participar das reuniões e se informar mais. O processo de escolha dos representantes da fábrica deu-se, segundo Olavo, por indicação do gerente<sup>108</sup>.

*“Bom, antes era o André [monitor], ele foi escolhido pelo... gerente de produção... ele uma vez fez uma reunião aqui ele falou: oh, cada área vai ter um representante pro SARV, nós vamos mostrar tudo... o que nós pagamos... vendemos... lucrados... e nós escolhemos o André; até teve alguns que foram contra, falaram... devia ter uma votação, mas ele escolheu... Ele [André] representou um ano... um dia ele falou... preciso de um cara pra me substituir... eu acho que eles falaram pra ir trocando,... daí eu fui... o André já escolheu um suplente pra mim, que foi o Pedro [monitor]...” (Olavo, F.M.OP)*

Os operadores entrevistados não participam de nenhuma instância fora do programa participativo, com exceção de Olavo (F.M.OP), que é membro da CIPA, tendo sido escolhido para o cargo de secretário, como representante da empresa. Ele também considera que executar o seu próprio trabalho é uma forma de participação.

*“...Acho que a única contribuição além do PAS é trabalhar, ...tem uma produtividade pra fazer por dia... acho que... a gente colaborando no serviço né, se dando bem com o serviço, trabalhando bastante, fazendo a produção certa, isso é uma maneira de contribuir também...” (Olavo, F.M.OP)*

A participação sindical é bastante baixa na Fitas. Entre os operadores entrevistados, apenas Neusa (F.T.OP) é sindicalizada, mas não participa do sindicato. Uma operadora e um monitor<sup>109</sup> dizem que a maior parte dos trabalhadores dali não é inscrita no sindicato.

*“...sou [inscrita no sindicato], mas eu não participo assim... eu não gosto muito de ir lá, até me arrependi de ser... é de ter me inscrito...” (Neusa, F.T.OP)*

Os operadores, geralmente, apresentam uma concepção assistencial de sindicato, criticando a entidade por não cumprir, adequadamente, com o que consideram como suas funções: atendimento jurídico, médico e odontológico e fornecimento de material escolar. Uma operadora chegou a cancelar sua inscrição no sindicato por este ter lhe fornecido transporte para um atendimento médico em outra cidade, afirmando que *“este pessoal da CUT só quer agitar”*.

<sup>108</sup> Como veremos a seguir, os outros representantes da Fitas, que são os monitores, divergem a respeito de como foi o processo de escolha.

<sup>109</sup> Segundo Pedro (F.T.MO), na Fitas em torno de cinco trabalhadores, apenas, seriam sindicalizados.

*“...acho que a única coisa boa que o sindicato faz pela gente, é bom que tem dentista... mas dentista a gente vai aí fora e, as vezes, sai mais rápido do que esperar pelo sindicato... Não acho muita vantagem o cara ser sindicalizado...”*  
(Olavo, F.M.OP)

Existe uma visão bastante negativa sobre o sindicato, pois os operadores consideram que a entidade, além de não cumprir com as funções esperadas, não ajudaria, pelo contrário, prejudicaria os trabalhadores. O prejuízo seria decorrente do desconto mensal ou de outras razões, como no exemplo dado por uma operadora, de trabalhadores de outra empresa que foram demitidos por fazerem greve junto com o sindicato.

*“...não pago o sindicato,...primeiro porque não merece. O sindicato, ele faz muito pouca coisa... ele até reclama porque o funcionário não reivindica, coisa e tal;... desde que eu estou na Alfa, o sindicato não fez nada por mim, até hoje, por questão salarial... o que a gente teve hoje foi conforme a inflação...e fora isso o sindicato não fez nada. Aliás o sindicato em... [nome da cidade] é muito fraco.”* (Lauro, F.M.OP)

Na fala acima percebe-se uma concepção diferente de sindicato, ou seja, que este deve ser um mecanismo de luta por melhores salários, mas é criticado por não fazer isto. No entanto, percebe-se, também, uma visão segundo a qual o trabalhador tem um papel mais passivo, aguardando que sindicato faça algo por ele. Dois outros operadores, que comentavam um longo processo de negociação salarial ocorrido na ocasião, demonstram estarem informados, mas não participaram desta negociação, embora sejam sindicalizados. Nesta fábrica, não foi possível encontrar nenhum operador que tivesse participação sindical.

#### 4.1.1.4 Concepções sobre participação

Os operadores da Fitas apresentam concepções de participação relacionadas ao programa participativo da Alfa. Desta forma, participar pode significar se inserir nas diferentes atividades do PAAP, como os grupos, ou poder se expressar através de sugestões, buscando melhorias que permitam progredir junto com a empresa. Um dos operadores entende que participar é a empresa partilhar os ganhos com os trabalhadores, através da participação nos lucros.

*“...participar é em tudo que eles tem lá né, pra oferecer pra gente... participar é ir em todas as reuniões, participar de tudo... ficar por dentro das coisas que acontecem na empresa, que nem eu assim, já não participo e já tô boiando...”* (Neusa, F.T.OP)

*“...participar não é nada mais, ...do que desenvolver aquilo que a gente faz... eu acredito que a Alfa... criou esse sistema dentro da empresa... se eu trabalho na empresa e não tenho uma visão ampla do que eu faço, eu nunca vou sair daquilo ali... ser capaz de enxergar o que vai acontecer daqui a um ano, um ano e meio, até dois, em relação ao que eu estou fazendo...”* (Lauro, F.M.OP)

Ao serem solicitados para que auto-avaliassem sua participação no trabalho, a maioria dos operadores entrevistados (os três homens) avalia que participa, apresentando diferentes justificativas: dar muitas sugestões, relacionar-se com pessoas no trabalho, falar o que pensa sem medo. Olavo (F.M.OP), um operador bastante ativo dentro do sistema participativo, inicialmente, disse que algumas vezes participava e outras não, mas depois reconsiderou sua colocação e afirmou que participa na empresa, já que dá sugestões e busca aprender, tendo substituído o monitor durante as férias, com um bom desempenho.

Os mesmos entrevistados também consideram que participam fora da situação de trabalho, argumentando que buscam conhecimentos ou são atuantes na escola, mostrando, assim, que sua participação fora da Alfa é limitada a questões pessoais.

*“...na vida também, eu sempre procuro crescer, ter conhecimento... acho que cultura nunca é demais. Quanto mais a gente aprende, melhor pra gente, não é só na Alfa que a gente faz isso...”* (Lauro, F.M.OP)

Apenas Neusa (F.T.OP) avaliou que não participa, pois o fato de ser mulher dificulta a sua participação, tanto na empresa (marido não gosta), como fora dela (as tarefas domésticas impedem sua participação em outros lugares), embora refira, em vários momentos, um desejo de envolver-se mais com a empresa. Enquanto alguns homens consideram as tarefas domésticas como uma maneira de participar, esta operadora avalia que participar seria integrar-se em outras atividades, como por exemplo atuar na igreja, revelando, assim, uma concepção mais ampla (além da esfera doméstica) do que as apresentadas por seus colegas.

*“Olha, pra falar bem a verdade, eu quase não participo... porque quase sempre tem que ir lá pra fábrica 1 [Acessórios]... eu não sou muito de participar né, o meu marido também não gosta que eu vá lá pra cima [Acessórios]...”* (Neusa, F.T.OP)

## 4.1.2 PERFIL PROFISSIONAL

### 4.1.2.1 Trajetória

A formação da maioria dos operadores entrevistados, no que se refere ao nível de instrução, está adequada aos requisitos da empresa, já que os três homens têm 2º grau completo e, somente, a operadora tem apenas o 1º grau. Existem outras operadoras antigas, trabalhando na produção de fitas, que não têm o nível de instrução que a empresa vem exigindo para os novos. Os operadores do processo entrevistados fizeram ou estão fazendo curso técnico em processamento de dados, sendo que um deles fez também curso de contabilidade. Todos os operadores relatam que suas atividades não exigem uma formação específica, tendo aprendido seu trabalho na prática, com os colegas.

Os operadores relatam experiências de trabalho anteriores bastante variadas (como serviços gerais, pedreiro e “roça”), sendo que dois trabalharam em indústrias.

*“Eu só trabalhei em malharia ...era outro, outro tipo de serviço, assim né, quer dizer eu também trabalhava... trabalhei assim em embalar, revisar peças, assim né... revisava dobrava e embalava, fazia isso também, quase que nem aqui né, só que daí trabalhava com malha, já era outro tipo assim.”* (Neusa, F.T.OP)

A mesma operadora conta que ficou sem trabalhar durante algum tempo, cuidando dos filhos e da casa. Sua fala revela duas características do trabalho feminino: as atividades domésticas não são consideradas como trabalho produtivo e a vida profissional, diretamente, relacionada com a vida pessoal e familiar.

No que se refere à trajetória na Alfa, todos os entrevistados ingressaram direto na Fitas, não tendo trabalhado em outras unidades, com exceção de um deles que já foi, temporariamente, “*emprestado*” para as fábricas de Conexões e Acessórios, tendo uma avaliação positiva da primeira e negativa da segunda, pois considerou “*o serviço muito pesado e também barulho*”.

O exercício profissional atual dos operadores da Fitas é bastante diferente, conforme a função que exercem. A atividade principal daqueles que trabalham com o processamento é preparar a matéria prima para ser utilizada na produção de fitas veda-rosca. Esta atividade é realizada em uma área fechada (ver anexo 6), onde o ruído, o calor e a quantidade de partículas no ar são bem maiores do que no restante da fábrica. Contudo, os operadores, em

geral, não usam equipamentos de proteção. O processamento é considerado, por todos, como um trabalho mais pesado, sujo e insalubre do que a produção de fitas. Os trabalhadores que executam estas atividades vêm reivindicando, sem sucesso, que a empresa lhes pague insalubridade.

Os operadores do processo descrevem os diversos procedimentos que devem executar, enfatizando necessidade de serem responsáveis e atentos aos detalhes no manejo da matéria prima e dos equipamentos (mais complexos que os outros da Fitas).

*“...aqui dentro tem que ter mais responsabilidade, porque ali circula todo o material de veda-rosca que circula dentro da fábrica,... quer dizer se a gente deixar um furo, este material vai dar problema lá na frente e,... é tarde, é jogado fora... Por isso é escolhido a dedo as pessoas que é colocado aqui dentro.” (Lauro, F.M.OP)*

Além do processamento, estes operadores devem auxiliar os monitores em outras atividades “lá fora”, como carregar o caminhão, fazer o controle de estoque, emitir notas e, quando necessário, auxiliar na produção de fitas. Os operadores do processo estão sendo treinados para substituir os monitores (o que já fazem na ausência deles), por isto salientam uma expectativa de serem promovidos a operador 2 (eles estavam no nível 1).

*“O pessoal do processo tem a característica um pouco diferente do pessoal da produção aqui fora, ele tem que ser mais polivalente, ele não pode só saber fazer aquele serviço lá... quando termina lá, tem que tá exercendo uma outra função... a mistura ocupa no máximo 5 horas da nossa atividade, depois é o tempo pra exercer outra coisa.” (Lauro, F.M.OP)*

O exercício de atividades pertinentes à função de monitor, bem como a maior complexidade das atividades diárias, torna estes operadores mais polivalentes e autônomos que seus colegas da fábrica. Eles percebem o seu trabalho como mais difícil, variado, independente e menos rotineiro do que a produção de fitas e, por isto mesmo, dizem gostar do que fazem.

Os operadores da produção de fitas executam tarefas mais simples e repetitivas. Eles operam as máquinas<sup>110</sup> que produzem fitas veda-rosca e embalam as fitas, o que inclui o controle de qualidade do produto e a limpeza. Eles, geralmente, sentam-se em mesas e

---

<sup>110</sup> Apesar de terem sido instalados comandos CLP nas máquinas, para controlar o tamanho exato das fitas, elas ainda são equipamentos simples, antiquados e de fácil manejo.

trabalham em equipes de duas a quatro pessoas (dependendo do tipo de trabalho), fazendo rodízio de atividades entre os membros de cada equipe (a cada hora) e entre as equipes (cujos integrantes são fixos).

Este tipo de trabalho simples e rotineiro é vivido por alguns, em geral, os mais jovens, como algo desgastante. Um operador que havia aceitado o convite da empresa para se transferir para outra unidade, justifica sua decisão dizendo que *“tem domingos que me dá uma angústia de pensar em voltar ao trabalho”*.

Entre as atividades rotineiras realizadas destaca-se a atividade de dobrar as caixinhas em que são colocadas as fitas, por ser uma tarefa, especialmente, monótona e repetitiva. Todos os operadores da produção de fitas podem, eventualmente, estar fazendo esta tarefa, mas ela é, geralmente, realizada pelos bolsistas da Prefeitura e por um funcionário que é deficiente físico<sup>111</sup>, caracterizando um processo de exclusão, de quem ainda não faz parte ou não é aceito pelo grupo.

Ao contrário do trabalho no processo, as atividades do operador que produz fitas são consideradas como um serviço leve e limpo. Estas características fazem com que seja considerado como um trabalho mais adequado para as mulheres. Algumas operadoras contam que este trabalho é bem mais leve do que o que faziam, anteriormente, em outras empresas. Uma delas diz que quando chegou na Alfa achou um *“paraíso”*, pensa que quem está no primeiro emprego tem dificuldade em comparar. As operadoras consideram este trabalho um *“serviço de mulher, que tem casa, marido pra cuidar, é serviço de homem vadio”* (operadora). Uma operadora diz que as mulheres são melhores do que os homens neste serviço.

O fato de ser um trabalho fácil e não insalubre é valorizado por vários operadores, enquanto outros desvalorizam, justamente, por esta ser uma atividade muito simples.

*“...não é pesado o serviço, as vezes eu tenho até vergonha de dizer o que eu faço... um cara igual a eu assim, saudável, jovem... que não precisa assim estar tão parado, pode trabalhar num serviço mais pesado... agora tá ali embalando peça, meu Deus do céu!... Teve um rapaz que veio aqui, ...ele chegou e disse pra mim... desculpa a expressão, daí ele olhou e disse assim pra mim, esse serviço aí é pra quem sofre de impotência.”* (Luís, F.M.OP)

---

<sup>111</sup> Este funcionário conta que já trabalhou nas mesas que produzem fitas, mas como não podia fazer algumas atividades, como buscar caixas, os colegas não o aceitavam. Ele é muito rápido, uma ocasião outro operador comenta que quando entrou na fábrica via *“aquele paraplégico dobrando e parecia um robô”*.

As atividades simples e executadas em equipes não requerem muita atenção, permitindo que os operadores conversem, brinquem e, até mesmo, leiam durante o trabalho, tornando o ambiente bastante descontraído. O ritmo de trabalho é, na maioria das vezes, tranqüilo, contudo os problemas com equipamentos levam a atrasos e à necessidade de acelerar o ritmo.

Ao referirem suas perspectivas profissionais, os operadores, geralmente, associam o progresso profissional ao estudo, bastante valorizado, embora, algumas mulheres mais velhas e casadas, que trabalham na produção de fitas, avaliem não terem mais possibilidade ou que é difícil continuar estudando.

*“...eu tenho pena né, de não ter estudado mais... quem sabe eu não volte a estudar... o meu marido é que é meio chato, não deixa... mas eu gostaria de estudar, terminar pelo menos né, o 2º grau, vamos ver quem sabe mais tarde...”*  
(Neusa, F.T.OP)

Fazer uma faculdade é um desejo expresso por dois operadores. Para um deles, este é um sonho possível de ser realizado, enquanto que o outro vê dificuldades em realizar, canalizando seus interesses para um curso técnico que pretende fazer.

Os operadores do processo entrevistados buscam, através do estudo, uma qualificação que lhes possibilite, no futuro, fazer aquilo que gostam e/ou estarem preparados para o mercado de trabalho. Esta profissionalização também lhes permitiria buscar o progresso que almejam, o que pode significar a continuidade ou saída da Alfa, dependendo das possibilidades de crescimento profissional que a empresa ofereça.

*“Se a Alfa me oferecer eu pretendia ficar aqui, ...porque acho uma empresa muito boa... mas se ela não me oferecer, não tiver oportunidade pra mim, né, eu saio porque eu não quero ficar pra sempre assim... Eu estou estudando pra crescer mais, pra mim ir nesta área de informática, neste ramo... se não me oferecerem aqui, se eu achar alguma coisa por fora que seja melhor pra mim, né, eu saio, não queria, mas se precisar...”* (Olavo, F.M.OP)

Os operadores da produção de fitas têm perspectivas de futuro bastante diferentes em relação à empresa. Neusa (F.T.OP) e outros operadores gostariam de continuar na Alfa, seja porque gostam ou porque percebem as dificuldades do mercado de trabalho. Já Luís (F.M.OP) pensa em sair da empresa, pois não vê, ali, perspectivas de progresso. Ele gostaria de sair da produção ou montar um negócio, para não ser mais empregado. Esta idéia de montar um

negócio ou mesmo de sair do país aparece no discurso de outros operadores da produção de fitas, que não estão satisfeitos com o trabalho.

*“...porque eu tô cansado de ver empregado aí desvalorizado... o empregado, ele só é bem visto sabe quando? Quando ele tá dentro da empresa, tá alcançando a produção, se não mais e quando ele tá com saúde, ficou doente não tem vez, não deu produção é chamado...”* (Luís, F.M.OP)

Em geral, os operadores percebem que trabalhar na produção não tem futuro, contudo, aqueles que trabalham no processo mostram-se mais empenhados na busca de alternativas viáveis para eles, via profissionalização ou levantando outras hipóteses, como fazer um concurso público. Algumas operadoras da produção de fitas expressaram com clareza a falta de perspectivas da sua atividade atual.

*“eu estou há 5 anos fazendo isto, trabalho sempre igual, se tu voltares daqui a 5 anos e eu estiver aqui, vou estar sempre fazendo a mesma coisa.”* (operadora antiga)

*“estou estudando, não quero ficar na produção, produção não tem futuro, é só aquilo, é como uma bicicleta ergométrica, pedala, pedala e não anda pra frente.”* (operadora jovem)

#### 4.1.2.2 Modelo ideal

Os operadores entrevistados têm diferentes representações sobre as expectativas da Alfa quanto às características de um bom trabalhador, compondo um modelo ideal bastante variado. Entre as características levantadas, algumas se repetiram no discurso de mais de um entrevistado, são elas: ter união, ajudar aos colegas e ser trabalhador e responsável pelo que faz.

*“...que ajude o outro,... que nem quando entram pessoas novas, a gente dá cooperação.”* (Olavo, F.M.OP)

*“...olha o que tem de puxa-saco... qualquer coisinha já estão fazendo fofoca, porque acha que isto daí é ser um bom trabalhador, mas um bom trabalhador é não faltar ao serviço, bater o cartão ponto no horário certo de entrada e saída né, quando faltar procurar justificar a sua falta né, dá a produção, respeitar o seu superior, ser educado com os colegas...”* (Luís, F.M.OP)

Basicamente, o modelo apresentado pelos operadores revela um trabalhador que cumpre com suas tarefas e sabe trabalhar em equipe, semelhante ao que é exigido deles próprios, já que na Fitas o trabalho é executado, principalmente, em grupos.

Além das características mencionadas acima, foram citadas outras, como: ter estudo (determinado grau de instrução), ser interessado e participante, saber ouvir (aceitando críticas) e ter autonomia na execução de suas tarefas (não precisar ser mandado).

A maior parte dos operadores entrevistados se auto-avaliam como correspondendo às expectativas que a empresa teria em relação a eles. Eles apresentam justificativas para esta auto-avaliação positiva, em geral, associadas às características apresentadas por eles mesmos. Os dois operadores de processo avaliam que são bons trabalhadores, cumprindo suas tarefas com cuidado, sendo que um deles espera uma promoção por isso. Outra justificativa apresentada foi a de que buscam ajudar os outros, em especial os novos.

*“...eu acho que uma pessoa cuidadosa,... eu sou bastante, aqui no processo, que tem que ter bastante cuidado no que está fazendo... se eu não fosse assim eu não tinha ficado aqui dentro...”* (Olavo, F.M.OP)

Um dos operadores, que trabalha na produção de fitas, avaliou que corresponde, apenas em parte, às expectativas da empresa, pois a falta de valorização gera desmotivação.

*“...eu me dou uma nota 7, eu não me dou uma nota 10, sabe por quê? Porque há momentos na vida da gente que a gente... pensa na situação... a gente trabalha, trabalha, a gente cumpre horário tá, a gente pensa em nunca faltar, só que a gente não é valorizado, então a gente perde a vontade... aquele impulso pra ser um bom trabalhador...”* (Luís, F.M.OP)

#### 4.1.2.3 Representações sobre a Alfa

Os operadores desta fábrica revelam uma preocupação com a Alfa na medida em que ela representa uma garantia de emprego. Embora tenham confiança na empresa, percebem as dificuldades do mercado de trabalho e, geralmente, associam o seu futuro profissional ao bom desempenho dela. Um dos operadores do processo, no entanto, revela não temer o desemprego.

*“... se a Alfa diminui vendas no mercado, a única coisa que o funcionário vai se preocupar é se ele vai ficar desempregado ou não... Eu não tenho medo de ficar desempregado... eu sou alguém que sempre procura participar né, eu acho que uma pessoa que sempre procura participar hoje no mercado, sempre tem um lugar, sempre vai ter um lugar.” (Lauro, F.M.OP)*

Outro operador do processo mostra preocupação com o seu próprio trabalho, sentindo-se responsável pela qualidade do que produz.

A empresa é percebida pelos operadores através de diversas características, a maior parte delas positivas. Em primeiro lugar, aparece a idéia de que a Alfa não pressiona, estabelecendo um ritmo de produção que não é difícil de ser alcançado. Na produção de fitas, por exemplo, os operadores têm uma quantidade a ser produzida por hora. Uma operadora explica que eles procuram não superar o que é exigido, guardando o que fazem a mais para o final do expediente e sorri dizendo “*nós enrolamos eles*”. Os operadores também valorizam a liberdade que têm dentro do seu local de trabalho, sendo possível observá-los circulando, conversando e brincando uns com os outros.

*“...aqui foi uma das melhores empresas que eu já trabalhei... o serviço é bem melhor, eles não tão assim em cima, nas malharias [onde trabalhou antes] geralmente eles dão muito em cima, muitas regras e já aqui não, a gente trabalha mais liberal né, não pegam muito no pé da gente...” (Neusa, F.T.OP)*

Os operadores também destacam o bom relacionamento com o chefe, considerado como muito “*humano*” e “*democrático*”. A liberdade e o bom relacionamento compõem um ambiente de trabalho agradável, que faz com que muitos operadores gostem de trabalhar na Alfa. Contudo, este ambiente positivo foi perturbado pelas demissões ocorridas, o que modificou o clima da fábrica, gerando comentários e questionamentos a respeito.

Também foram apontadas outras características positivas, que fazem com que os operadores sintam-se valorizados pela Alfa, pois consideram-se bem tratados (até mesmo pelos diretores “*que nem amigos*”). A empresa paga bolsa de estudos e outros benefícios, está crescendo e retribuindo, oferecendo participação nos lucros.

Os operadores citam algumas características negativas. Existem aqueles que pensam que a Alfa não valoriza o empregado e outros que mesmo apontando características positivas, sentem-se desvalorizados, principalmente, devido ao salário. A maioria considera o salário baixo ou distribuído de forma injusta. O padrão salarial dos operadores é o mesmo, variando

conforme o tempo de serviço. Isto foi questionado por um operador da produção de fitas, mais novo e com maior nível de instrução, e por um operador do processo com expectativa de promoção por exercer uma função mais especializada. Apenas um operador se diz satisfeito com o salário, referindo isto, justamente, quando comentava sua dificuldade em conseguir emprego (por ser deficiente físico) e gratidão por ter sido aceito pela empresa.

*“...hoje na Alfa existe só operador de produção... por isso eu acho injusto esse negócio de salário ...existe pessoa que vêm aqui e fazem aquilo só porque alguém mandou, como existe outras que vêm aqui e fazem o que acham que deve fazer... hoje na Alfa se for comparar salário vezes a capacidade da pessoa, acho que é injusto, o patamar de salário tá igual pra todo mundo.”*  
(Lauro, F.M.OP)

Alguns operadores sentem-se pressionados pela Alfa, que faria muitos controles e exigiria um ritmo grande de produção, não sendo tão livre como parece. Em vários momentos, é possível observar os operadores trabalhando apressados, dizendo que, conforme o tipo de fita, é difícil alcançar a produção exigida<sup>112</sup>.

Questionado sobre quem determinava quanto devia ser produzido, um operador disse que eram os “*cronometristas*”, que vinham da outra fábrica, revelando, assim, que as normas são estabelecidas sem a participação dos trabalhadores. Apesar destas pressões, os próprios trabalhadores reconhecem que não acontece nada se eles não conseguem alcançar o exigido, pois sempre existem justificativas, como máquina parada.

O discurso dos operadores sobre a unidade em que trabalham, a Fitas, revela o sentimento de fazerem parte de uma fábrica esquecida por todos na Alfa. Eles seriam os últimos a saberem o que acontece ou a serem convidados para alguma coisa e reclamam, também, da ausência dos membros da diretoria na fábrica.

---

<sup>112</sup> O rodízio nas mesas de produção de fitas deixou de ser feito a cada dois dias e passou a ser realizado só uma vez por mês. Alguns operadores reclamam que ficam muito tempo executando as tarefas mais pesadas (fitas mais difíceis de produzir).

## 4.2 MONITORES

### 4.2.1 PARTICIPAÇÃO

#### 4.2.1.1 Grau de controle

Os dois monitores estão informados e satisfeitos com o sistema de distribuição dos lucros da empresa, sendo que um deles comenta as dúvidas e a insatisfação dos operadores em relação ao baixo valor distribuído, mas argumenta a favor da perspectiva da empresa.

*“...Foi nesta época que teve... bastante férias coletivas... e no final do 1º semestre, nós recebemos 4,38% do salário, pro pessoal da produção daria isso em torno de R\$ 10, menos de R\$ 10, daí o pessoal reclamou tanto... eles só viram pela visão deles... só que não viram que teve pessoal pegando férias... nós tava com a fábrica cheia de estoque, a fábrica matriz a mesma coisa... o pessoal não gostou... só colocava o sistema lá embaixo...” (André, F.M.MO)*

Os monitores consideram, como parte de sua função, incentivar a participação de seus subordinados. Eles também costumam dar suas próprias sugestões e se sentem valorizados por isto, já que as idéias são todas analisadas e quem as deu, recebendo ou não remuneração, é reconhecido por isto.

*“Antigamente não tinha valorização das idéias... demorava quase um ano para ser implantada,... aí tu ia dava idéia, daí... a chefia levava todo o valor da idéias. Agora não, ...o pessoal da produção dá a idéia lá de melhoria em uma caixa, aí escreve no papel e tudo, a chefia dá o parecer... se é aprovado ou não é e se... não foi... é explicado...” (André, F.M.MO)*

O simples reconhecimento de uma idéia, através de um certificado, é considerado importante, mas o prêmio recebido também é valorizado. Um dos monitores teve a oportunidade de receber um prêmio com um valor bem acima dos valores recebidos em toda a empresa, o que o deixou bastante satisfeito.

*“...eu fui um daqui do nosso setor que tive chance de ganhar um dinheirinho extra, pois dei uma sugestão [um comando CLP (Controle Lógico Programável) nas máquinas de produção de fitas veda-rosca] e... a empresa teve uma certa economia e 5% dessa economia repassaram pra mim e deu até R\$ 327 para nós... foi assim uma idéia, que ninguém achava que dava tanto prejuízo pra Alfa... e isto deu um retorno bem bom pra gente.” (Pedro, F.T.MO)*

Os monitores também consideram o PAS como um programa melhor do que os CCQs que existiam anteriormente. O PAS é constituído por grupos voluntários que se reúnem dentro do horário de trabalho. Em geral, as idéias são remuneradas e, mesmo quando não são, contribuem para que as metas do SARV sejam atingidas. As reuniões dos CCQs eram consideradas como uma “*matação de tempo*”, pois, muitas vezes, não era dada continuidade ao que havia sido discutido nelas.

Os monitores avaliam, positivamente, o programa participativo da Alfa, na medida que o seu bom funcionamento e recompensas econômicas incentivam, não só a participação no programa, como a produtividade. No entanto, André (F.M.MO), como foi apontado acima, percebe que existe quem questione o programa, o que pode diminuir sua eficácia como estratégia de motivação.

*“...todo mês tem uma meta pra alcançar, se você alcançou essa meta ou ultrapassou essa meta, melhor ainda, porque no final do semestre vai ter uma porcentagem boa, neste último teve 49%, a gente teve do salário de cada um...”*  
(Pedro, F.T.MO)

#### 4.2.1.2 Tipo de questões

Os monitores também costumam dar idéias relacionadas ao trabalho executado por eles próprios ou por operadores, como a sugestão de Pedro (F.T.MO) de um comando CLP para as máquinas da produção de fitas. Ele também expõe uma sugestão sua sobre o armazenamento do lixo e que gerou melhoria no ambiente, mas não a redução de custos.

Como decorrência da função cabe aos monitores auxiliar e incentivar os operadores no desenvolvimento de idéias. Eles procuram justificar o fato de os operadores estarem emitindo poucas sugestões.

*“...a gente gosta quando o pessoal tem uma idéia pra dar... este último mês a gente recebeu pouca sugestão... tem alguma pra resolver ainda, mas já está em andamento... mas eu creio que é só uma questão de tempo, o pessoal já volta a dar idéia... [Por que não estão dando?] ...saiu um comentário que a gente sairia desse galpão aqui... é só esclarecer... que vamos ficar aqui, aí volta a dar sugestão.”* (Pedro, F.T.MO)

Em relação aos critérios de distribuição do SARV, os monitores mostram-se satisfeitos e não revelam interesse em fazer modificações. Entretanto, André (F.M.MO) lembra que, com

a participação de representantes no grupo de acompanhamento do SARV, estão sendo feitas melhorias no sistema de distribuição.

*“Quando nós entramos aquele sistema foi implantado era pra nós seguir a risca, aí depois foi dado idéias aí o pessoal da diretoria foi se conscientizando, não isto não está certo, vamos melhorar, então vamos baixar um pouco a produtividade, ...daí até hoje está sendo mudado, aos poucos tá sendo mudado.” (André, F.M.MO)*

#### 4.2.1.3 Nível organizacional

Os dois monitores estão inseridos nas instâncias e informados sobre o PAAP (ver anexo 9); ambos são membros de GARQ, sendo que um deles é líder do grupo. Eles também participam ou participaram do grupo de acompanhamento do SARV, o qual valorizam bastante, tanto pela possibilidade de acesso a informações, como pelo contato com diretores e gerentes.

*“Acho bem legal, porque ali agente vê coisas que aparecem bem claras...os investimentos que a empresa tá fazendo, com que se gasta, o dinheiro, o lucro e o que tá sobrando pra ser distribuído pra nós...” (Pedro, F.T.MO)*

Ao relatarem como ocorre o processo de escolha dos representantes, os dois dão explicações diferentes: eleição e escolha pelas chefias.

*“Foi através dos funcionários, os funcionários elegeram alguém para representar o sistema, do nosso setor lá...” (Pedro, F.T.MO)*

*“...foi escolhido a dedo, a chefia ia lá, escolhia uma pessoa... o pessoal não gostou tanto, até concordo um pouco com eles...” (André, F.M.MO)*

Os monitores também relatam a participação na CIPA. Um deles (André) foi membro por uma gestão, como representante da empresa e o outro (Pedro) por três gestões, sendo eleito na primeira e indicado pela empresa nas outras, exercendo, inclusive, o cargo de presidente. André também se refere ao fato de ter freqüentado cursos oferecidos pela empresa, considerando isto uma forma de participação.

Os dois monitores não têm qualquer participação sindical. André (F.M.MO) não é sindicalizado e fala muito pouco sobre o tema. Pedro (F.T.MO) é sócio, mas não participa de nenhuma atividade, pois acredita que é um fator prejudicial em relação aos trabalhadores e, por isso, a maioria deles não gosta da entidade.

*“...meu ponto de vista do sindicato é... eles conseguem um aumento pra gente, em seguida já descontam um percentual lá, que é pra ajudar a eles... a gente fez uma votação aqui no setor... pra não trabalhar aos sábados, na verdade o chefe nem deixou ir pra frente, porque falou o sindicato não vai aceitar...”*  
(Pedro, F.T.MO)

#### 4.2.1.4 Concepções sobre participação

As representações dos monitores sobre participação estão, diretamente, associadas ao programa participativo da Alfa, particularmente, ao SARV. Eles acreditam que o esforço em trabalhar corretamente, atingindo as metas estabelecidas, é recompensado com a participação nos lucros.

*“...é uma forma do pessoal... se auto-valorizar, porque o que eu tô produzindo, mais tarde eu vou ganhar... a produção tá baixa, então vamos aumentar a produção, porque, pô, vai vir um dinheirinho a mais pra mim... A participação aqui da empresa, eu vou dar de melhor de mim, pra colher mais tarde um fruto daquilo que eu tô dando... vai vir um fruto, bom ou ruim... se eu fiz errado, vem um fruto ruim, porque daí a participação vai ser menor.”* (André, F.M.MO)

Pedro (F.T.MO) também entende que existe a oportunidade de participar na Alfa através de opiniões que ajudam a melhorar o ambiente de trabalho. Para André (F.M.MO), quem não busca melhorar, superando os erros no trabalho, não está participando.

Os dois monitores avaliam que são pessoas participativas tanto na empresa como fora dela. Na empresa, sua participação relaciona-se com o esforço para o bom funcionamento da fábrica e com a integração nas atividades relativas ao programa participativo, até mesmo porque a função exigiria isto deles. Fora da empresa, ambos se referem ao envolvimento com questões domésticas e familiares como sua forma de participação, revelando, assim, uma concepção limitada à esfera individual.

*“...é, eu me considero... na minha posição que eu estou, tenho que ser participativo... mesmo se eu não gostasse... o próprio pessoal obrigaria né, porque chama ali pra opinião, chama lá pra outra opinião...”* (Pedro, F.T.MO)

#### 4.2.2 PERFIL PROFISSIONAL

##### 4.2.2.1 Trajetória

A formação dos dois monitores desta fábrica é compatível com as exigências da empresa, ambos têm 2º grau completo. André (F.M.MO) fazia curso técnico, mas teve que

interromper. Eles fizeram diversos cursos na empresa (liderança, qualidade), entre os quais, o curso de monitor, que é preparatório para o exercício da função e tem uma duração de um ano, aproximadamente. O monitor mais novo afirma ter aprendido sua função com o colega mais experiente.

Eles não tiveram experiências anteriores de trabalho relacionadas à atividade atual. Um deles trabalhou como cobrador de ônibus e o outro como auxiliar de gerência em um comércio. Os dois destacam, como ponto comum entre as atividades anteriores e a atual, como monitor, a exigência em lidar com pessoas.

Ao relatarem sua trajetória na Alfa, os monitores reportam-se ao fato de terem trabalhado, inicialmente, como operadores, um deles trabalhou sempre na Fitas e o outro (mais antigo) trabalhou algum tempo na Acessórios. Pedro (F.T.MO) é mais experiente, tendo sido líder de produção antes da criação, pela empresa, do cargo de monitor. Desta forma, a troca de cargo significou, para ele, uma continuidade do trabalho que vinha exercendo. Os dois fizeram seleção para o curso de monitor, sendo que, nesta ocasião, André (F.M.MO) trabalhava na Alfa há, apenas, um mês, tendo passado a atuar no cargo antes mesmo da conclusão do curso. Esta situação foi, segundo ele próprio, bastante questionada pelos colegas.

Os monitores consideram a administração do processo produtivo a sua principal atividade, o que envolve tanto a organização da produção, como coordenação do pessoal, sendo auxiliares diretos do chefe da fábrica. Eles também exercem outras tarefas complementares à produção, como a expedição dos produtos.

*“...minha tarefa é administrar tá... o que tá no quadro de kanban é pra colocar o pessoal pra trabalhar nas máquinas, organizar o setor, auxiliar eles quando eles precisam, fazer um revezamento... dá assistência às chefias e tentar liderar o pessoal, administrar em geral... tentar, por exemplo, organização tá, manter a limpeza...”* (André, F.M.MO)

A Fitas tem características diferentes das outras unidades, pois não possui setores de apoio e dispõe de, apenas, um chefe, cujo horário não cobre todo o período de funcionamento da produção e que, mesmo durante no seu horário, é constantemente solicitado a ausentar-se da fábrica. Com isto, aumentam as tarefas e as responsabilidades dos monitores<sup>113</sup>. Eles ficam,

---

<sup>113</sup> Como o chefe de fábrica havia sido contratado pela empresa há pouco tempo, os monitores conhecem a fábrica bem mais do que ele.

muitas vezes, sozinhos com os operadores, responsabilizando-se por tudo o que acontece na fábrica e devendo tomar decisões.

*“...Aqui inclusive a gente fica responsável por tudo e quando o Júlio [chefe] não está, aí a gente responde por ele, se tiver que tomar alguma decisão a gente toma. Estas medidas assim de mandar peças para expedição, receber mercadorias, pedir... não esperar ele chegar, pra não deixar faltar o produto...” (Pedro, F.T.MO)*

Esta situação coloca os monitores em uma posição intermediária entre o chefe e os operadores, o que é vivido, principalmente, pelo monitor mais novo, como uma forma a mais de pressão.

*“...Com o monitor no meio, o monitor recebe instruções da chefia e passa para a produção, aí da produção... passa para o monitor, entende; a gente recebe uma carga dos dois lados, a gente tem que saber trabalhar com isso...” (André, F.M.MO)*

Todas estas características promovem uma identificação dos monitores com a chefia, o que inclui não só a administração da fábrica, como também contribuir para o funcionamento do programa participativo da empresa, dando idéias e estimulando a participação dos operadores.

Ao falarem de suas perspectivas futuras, os monitores também valorizam o estudo, que é associado ao progresso profissional. Ambos planejam retomar ou continuar estudando. André (F.M.MO) planeja concluir seu curso técnico, enquanto Pedro (F.T.MO) gostaria de estudar para progredir na empresa.

*“...eu penso em fazer a faculdade... quero ver se consigo fazer a faculdade de administração, eu gostaria de continuar neste ramo assim... aqui a gente tem uma visão bem acentuada, como vai ser se a gente for chefe... gostaria de pegar nesta vaga” (Pedro, F.T.MO)*

Os dois monitores tiveram ascensão na empresa, vêem perspectivas de continuarem progredindo e, por isto mesmo, valorizam a Alfa e gostariam de continuar trabalhando nela.

#### 4.2.2.2 Modelo ideal

Os monitores estão de acordo em, apenas, uma característica que consideram corresponder às expectativas da empresa de um bom trabalhador: deve ser interessado e

participante, buscando desenvolver a empresa e a si próprio. Cabe lembrar, conforme já foi colocado, que os monitores consideram que promover a participação na empresa é uma das atribuições do seu cargo.

*“...ter o mesmo objetivo da Alfa, crescer sempre... a pessoa que entra na Alfa tem que ser uma pessoa que quer participar, quer colaborar, que não vem aqui só para ganhar dinheiro, que vem pra se valorizar e valorizar a empresa que ela tá trabalhando....”* (André, F.M.MO)

Os monitores apontam outras características que os trabalhadores deveriam ter: saber se relacionar com os outros e trabalhar em equipe, ter um bom nível de estudo, saber ouvir e aceitar críticas. Um dos monitores também coloca que não é necessário ter qualificações especiais, como ser forte ou inteligente.

Quando solicitados a analisarem em que medida correspondem às expectativas da empresa, Pedro (F.T.MO), monitor mais antigo, mostra-se mais seguro do que seu colega em relação a seu exercício profissional e auto-avalia-se positivamente, pois considera que tem paciência para lidar com o pessoal, buscando estar sempre próximo a eles. André (F.M.MO) considera que não corresponde, plenamente, às exigências da Alfa, que são excessivas.

*“...em partes... se eu faço uma coisa, eu tenho que ter um limite... que eu não posso ultrapassar... muitas vezes eles cobram muita coisa de mim e não sabe como tá a minha situação... tu tenta passar para eles, só que eles não entende... [eles quem?] chefia e o pessoal da produção mesmo... [cita operadores recentemente demitidos] ...tentava ajudar eles, eles não aceitavam, porque chega ali, um limite ...ou tu toma uma decisão ou... se torna todo mundo errado...”* (André, F.M.MO)

#### 4.2.2.3 Representações sobre a Alfa

Os monitores revelam maior preocupação com o seu próprio trabalho do que com o todo da empresa, já que se sentem confiantes no desempenho desta. Sentem-se responsáveis pelo que acontece na fábrica, em especial, no seu turno de trabalho, pois a empresa dependeria disto.

Os dois entrevistados revelam apenas representações positivas sobre a empresa, sentindo-se valorizados pelas oportunidades que ela lhes tem oferecido. Consideram que a Alfa valoriza e apóia os empregados e retribui o seu desempenho através de treinamentos e de

outras oportunidades de crescimento, como vem ocorrendo com eles. Percebem o crescimento da empresa e sentem-se satisfeitos em fazer parte dela.

*“...a Alfa vai mudar e vai mudar bastante, vai crescer e vai dobrar a capacidade de produção com a fábrica nova... a gente sempre procura informações pra ver como é que vai os outros setores da empresa... a gente sabe cada setor da empresa, a empresa no global...” (Pedro, F.T.MO).*

### 4.3 CHEFE DE FÁBRICA

#### 4.3.1 PARTICIPAÇÃO

##### 4.3.1.1 Grau de controle

Os chefes de fábrica são encarregados de informar seus funcionários sobre o andamento do SARV, através de reuniões mensais, passando informações recebidas da gerência. Ao tentar explicar os critérios de distribuição, Júlio (F.D.CF), inicialmente, confunde as porcentagens, mostrando-se ainda inseguro. Depois, retoma o tema, procurando deixar mais claro e destacando a importância de passar para os funcionários uma *“política de participação nos lucros”*. Ele tem uma avaliação positiva da gestão participativa, em especial em relação à participação nos lucros, uma *“novidade”* para ele, pois não existia nas empresas que trabalhou anteriormente.

No que se refere ao programa de sugestões, o chefe procura incentivar a participação de todos no programa. Cabe a ele avaliar a viabilidade das sugestões feitas, aprovando-as ou não. Júlio reconhece que poucas sugestões estão sendo feitas na Fitas e que os GARQs não vêm se reunindo, mas justifica:

*“... quando eu entrei... a gente colocou aquilo que precisava... Como ela [Fitas] é pequeninha rapidamente você se esgota... temos uma máquina só trabalhando e quatro máquinas pequeninhas... tudo isto são coisas que limitam... o que está acontecendo agora é... onde as pessoas começam a pensar mais... se a gente não estiver participando com eles, eles ficam inibidos e relaxam um pouco..., mas nunca se para. De repente vem um ou outro, escreve idéias boas, que cobre, as vezes até aquele tempo que ficou parado...” (Júlio, F.D.CF)*

Júlio deixa explícita a idéia de que o programa participativo é uma estratégia de motivação utilizada pela empresa. A participação nos lucros, atrelada a metas de produção

(que considera viáveis), incentivaria o aumento da produtividade. Contudo, ele admite que esta estratégia não atinge a todos.

*“...eu diria que atinge uma quantidade muito grande da empresa em termos de motivação, mas não atinge todos. Hoje a empresa ainda tem pessoas que não acreditam muito né, não ficam muito motivadas, mas gostam de receber se vem lá na continha...”* (Júlio, F.D.CF)

Considerando suas experiências em outras empresas, avalia que, eventualmente, é preciso fazer uma “*reciclagem*” nas estratégias de participação, como a Alfa fez, mudando do CCQ para o programa atual, já que ocorreu um “*desgaste*”.

#### 4.3.1.2 Tipo de questões

Como o chefe Júlio toma decisões sobre todos os problemas cotidianos da fábrica de Fitas, ou seja, sobre o seu próprio trabalho, mas, também, é convidado pela empresa a participar de outras atividades que não estão, diretamente, relacionadas com a fábrica. Ao participar de um grupo que discutia o programa participativo (grupo dos 13) e de uma equipe de auditoria, ele acaba por se envolver com questões mais amplas da empresa.

#### 4.3.1.3 Nível organizacional

No que se refere ao programa participativo, o papel do chefe é incentivar a participação dos seus subordinados e mantê-los informados, fazendo com que o programa funcione dentro da sua unidade. Ele percebe dificuldades no funcionamento (falta de idéias novas e, conseqüentemente, de reuniões de GARQs), mas tem expectativas positivas de que os trabalhadores vão retomar as sugestões e as reuniões.

Conforme foi referido acima, Júlio participava de um grupo, articulado pela coordenação do PAAP, para discutir o programa, que deixou de se reunir. Ele também faz parte de uma equipe que faz auditoria de qualidade em toda empresa, com vistas à obtenção da certificação da ISO 9000, tendo, ainda, assumido o cargo de presidente da CIPA na Fitas, por indicação da empresa. Além disto, menciona sua participação em reuniões com gerentes junto com outras chefias.

#### 4.3.1.4 Concepções sobre participação

Júlio (F.D.CF) é o único integrante da Fitas que apresenta uma concepção mais genérica de participação, que não se relaciona, diretamente, com o que acontece na empresa. Para ele, participar seria cada um fazer a sua parte.

*“...participação eu acho que é uma oportunidade que é dada... você é um batalhador, mas participação é uma coisa que você está fazendo... está atuando... transformando... Vamos supor... qual é a minha participação num cabo de guerra, é olhar?... Agora se eu sou integrante e estou gritando e tô me mexendo, falando, eu tô fazendo a minha parte, a minha ação está provocando uma reação....”* (Júlio, F.D.CF)

O chefe considera-se uma pessoa participativa tanto na Alfa, como na sua vida fora do trabalho. Na empresa, ele é uma pessoa atuante, correspondendo ao que seria esperado do papel de chefe; já fora, percebe sua participação como mais limitada, restringindo-se à esfera doméstica.

*“...tem coisas que eu não participo muito, fora na sociedade, mas... dentro da minha vida normal, eu acho que eu sou muito participativo. Em casa, por exemplo,... a gente não para... tá sempre mexendo, fazendo... construindo coisinhas pequenas...”* (Júlio, F.D.CF)

#### 4.3.2 PERFIL PROFISSIONAL

##### 4.3.2.1 Trajetória

O chefe desta fábrica tem uma formação ampla e seu grau de instrução é compatível com a exigência atual da empresa para o cargo, que é nível superior. Júlio (F.D.CF) tem curso técnico em mecânica e metalurgia e fez, também, graduação e especialização em administração. Ele relata que aprendeu o exercício de sua função na prática, com suas experiências anteriores de trabalho, o que diz ser uma exigência da empresa para contratação de um chefe de fábrica. Considera que esta experiência lhe trouxe “*bastante bagagem*”, tanto em termos técnicos, como na administração da produção e do pessoal.

Júlio (F.D.CF) relata ter trabalhado, anteriormente, em diversas indústrias, exercendo funções variadas, chegando, inclusive, a atuar como gerente industrial. Ele conta que prestou serviços em indústrias plásticas, na área de injeção, mas nunca havia trabalhado com o mesmo tipo de produto da Fitas. Ele também trabalhou como professor em uma escola técnica.

O chefe da fábrica de Fitas trabalhava na Alfa há menos de um ano na ocasião da coleta de dados, tendo ingressado diretamente nesta unidade para ocupar este cargo, através de um convite do gerente de produção do grupo.

Júlio descreve o seu trabalho atual na Alfa como o de chefiar a fábrica de Fitas e, para isto, deve administrar o pessoal, com vistas a atingir as metas de produção estabelecidas. Considera-se responsável por tudo o que acontece na fábrica, desde a matéria prima (análise da qualidade e controle de estoque), funcionamento dos equipamentos, produção, até o controle de pessoal. Assim como os monitores, o chefe considera, como parte de sua função, incentivar a participação do pessoal.

Cabe a ele, ainda, representar a fábrica diante de toda a empresa. Para tanto, é muitas vezes solicitado a participar de atividades realizadas em outras unidades do grupo, afastando-se da fábrica.

*“...atividades de reuniões, cursos, tudo isto a gente participa, né. Nós temos reuniões mensais de apresentação de resultados da empresa... tem também reuniões a cada dois meses, ...em relação à apresentação dos planos de ação e indicadores de todas as áreas... onde participam toda a gerência, diretoria e chefias da empresa, com intuito das pessoas se integrarem...”* (Júlio, F.D.CF)

Júlio (F.D.CF) tem uma trajetória profissional longa e um nível de estudo maior do que os outros integrantes da Fitas, sem revelar projetos futuros de estudo ou ascensão funcional específicos, referindo-se, apenas, a um ideal genérico de conquistar uma vida melhor. Em relação à Alfa, sua avaliação é bastante positiva, deixando claro que gostaria de continuar na empresa.

*“Ah! Sem dúvida, eu não penso em sair da Alfa... a empresa é nova... está... dando muitas oportunidades pra as pessoas... ela está abrindo muito o leque de atuação no mercado... ela está fazendo isso e muito mais, ela vai, eu penso, que ela vai conquistar...”* (Júlio, F.D.CF)

#### 4.3.2.2 Modelo ideal

Assim como os monitores, Júlio (F.D.CF) destaca como características esperadas pela empresa que o trabalhador deva ser alguém participante e interessado, ou, como coloca, uma pessoa que busque melhorias, seja dinâmica e tenha iniciativa para participar. Como em qualquer empresa, ele considera que a Alfa espera que as pessoas sejam responsáveis pelo seu

trabalho. Este tema apareceu tanto na entrevista, como nas colocações que fez em reuniões com todos logo após a demissão de dois operadores. Além destas características, o chefe também pensa que trabalhar na empresa não requer qualificações especiais.

*“...a Alfa tem atividades que são ...atividades normais, que não precisa uma pessoa, digamos assim, ser um catedrático, ser um engenheiro, ser um astrólogo, fazer uma função que não é a função de pensar tanto...”* (Júlio, F.D.CF)

Júlio (F.D.CF) avalia que vem correspondendo às expectativas depositadas nele, já que busca melhorar, constantemente, o seu desempenho, superando suas dificuldades.

#### 4.3.2.3 Representações sobre a Alfa

Um dos aspectos que é possível destacar sobre as representações de Júlio (F.D.CF), em relação à Alfa, é que, apesar do pouco tempo na empresa, ele se sente bastante integrado à ela, mostrando-se identificado com seus valores, o que parece ser correspondido, já que é solicitado a participar de atividades que vão além da chefia desta unidade. Considera, ainda, que a Alfa dá oportunidades e reconhece quem participa como ele, estimulando-o a participar mais. Também pensa que os empregados não são pressionados a trabalhar além de suas capacidades, como ocorre em outras empresas. Ele tem uma percepção otimista sobre o desempenho e o crescimento da Alfa.

*“...ela [Alfa] está abrindo muito o leque de atuação, de mercado... com esta visão que ele tem hoje... eu penso que ela vai conquistar e conseguir, porque ela está olhando lá na frente, ela está se preparando para aqueles problemas ou dificuldades que poderão existir...”* (Júlio, F.D.CF)

#### 4.4 CONCLUSÕES SOBRE A FÁBRICA DE FITAS

A integração dos trabalhadores da Fitas, no programa participativo da Alfa, é maior do que os trabalhadores das outras unidades, sendo esta uma forma que encontraram de enfrentar a percepção de que fazem parte de uma “fábrica esquecida”. No entanto, pode-se notar que esta participação é, antes de tudo, formal, pois mesmo inseridos nas instâncias do programa, particularmente nos GARQs, existem dificuldades de funcionamento do PAAP, visto que não vêm sendo dadas sugestões e, conseqüentemente, os grupos não vêm se reunindo. Com isto, observa-se que existe muito mais um discurso, do que um efetivo envolvimento com o programa.

A dificuldade dos trabalhadores em continuar produzindo idéias pode ser relacionada com o alerta de Gautrat (1990) a respeito do limite das “micromelhorias”, pois para que eles continuassem a ser criativos seria necessário que tivessem a possibilidade de influenciar em situações que estão além da competência deles como operadores. A participação, então, acontece muito mais no discurso e nas estruturas formais, do que como oportunidade real de influenciar. Desta forma, constrói-se um “sentimento de participar” (Pateman, 1992), já que os trabalhadores se percebem participando.

Ao analisar como os integrantes das três categorias profissionais pesquisadas desenvolviam sua participação, tendo em vista as três dimensões teóricas propostas (grau de controle, tipo de questões e nível organizacional), foi possível notar que, tal como Heller (1998) concluíra, quanto menor o nível hierárquico, menores são as possibilidades de influência dos trabalhadores.

O grau de controle dos operadores é bastante limitado, pois podem participar, apenas, através de sugestões colocadas em um caixinha. Segundo Bernstein (1983), uma das formas mais restritas de os trabalhadores exercerem influência é através de caixas de sugestões. O que ocorre na Alfa vai um pouco além, já que existe a possibilidade de discutir em grupo as sugestões, mas as decisões, desde o encaminhamento para o grupo até a implantação, passam sempre pelos chefes, ou seja, os operadores podem fazer propostas (individualmente ou em grupos), mas não têm poder de decisão.

Os monitores da Fitas também participam através de sugestões, entretanto eles exercem um papel bastante próximo ao do chefe, incentivando e contribuindo para que os operadores participem. Com isto, revelam um grau de controle maior do que o exercido pelos operadores, o que pode ser considerado uma forma parcial de participação<sup>114</sup>. O chefe da fábrica é quem possui maiores possibilidades de influenciar sobre as decisões, já que é ele quem avalia as sugestões de todos os integrantes. Ainda que mais amplo, o grau de controle do chefe é parcial, pois não toma decisões de forma autônoma, mas integra-se a um programa da empresa, com metas estabelecidas pela administração.

O tipo de questões sobre as quais os operadores e monitores podem influenciar é relacionado com o próprio trabalho deles, quer envolvendo melhorias no ambiente ou

---

<sup>114</sup> Como veremos adiante, os monitores das outras unidades têm possibilidades mais limitadas de influenciar.

favorecendo, diretamente, a produção e gerando redução de custos para a empresa. Sendo assim, é possível concluir que, no que diz respeito a esta dimensão, a participação de operadores e monitores é igualmente limitada. A dificuldade em fazer sugestões, apesar das diferentes justificativas, mostra que os operadores não estão sendo capazes de influenciar, mesmo sobre questões limitadas. Como foi visto, a tentativa de influenciar sobre uma questão mais ampla, a distribuição dos lucros, não foi aceita pela empresa.

O chefe desta fábrica é o único que, além de se envolver com questões relativas ao seu próprio trabalho, também pode participar de questões mais amplas, relacionadas a Fitas como um todo, e mesmo de problemas de toda a empresa, como ocorre na equipe de auditoria para a qualidade na Alfa. Ele chegou a participar de um grupo que discutiu e implantou melhorias no PAAP (“grupo dos 13”). Sendo assim, o chefe pode participar em determinadas questões mais amplas, mas não exerce influência nos objetivos globais da empresa, constituindo-se em uma forma parcial de participação, no que diz respeito a esta dimensão. O fato do chefe “participar” mais do que os outros é compatível com quem exerce um cargo administrativo como ele.

Os operadores e monitores da Fitas participam de instâncias junto a trabalhadores de mesmo nível hierárquico, como os GARQs, nos quais a grande maioria está inserida. Além disto, eles podem participar de conselhos de líderes e de reuniões do grupo de acompanhamento do SARV, mas, como foi visto, estas são instâncias nas quais eles não têm uma influência efetiva. Cabe destacar que a escolha dos representantes do grupo do SARV não é feita de forma autônoma pelos trabalhadores, pois passa por indicações das chefias. A inserção em instâncias de pares do mesmo grupo de trabalho, setor ou fábrica, constitui-se em formas parciais de participação, quanto à dimensão nível organizacional.

Ao participar de questões mais amplas, como foi apontado acima, o chefe integra-se em grupos junto a gerentes e outras chefias de maior nível hierárquico. Ele também participa sistematicamente de reuniões com subordinados e de outras com pares (chefes) junto aos gerentes, representando a fábrica e se constituindo, assim, em um canal de ligação entre a Fitas e o restante da empresa. Estas atividades indicam que o chefe, no que diz respeito ao nível organizacional, apresenta formas parciais de participação, ainda que, por sua função, esteja inserido em instâncias de maior nível hierárquico que os outros trabalhadores.

Outra forma de participação paralela a da empresa é o sindicato. Como foi visto, os trabalhadores desta fábrica não têm qualquer participação sindical, embora dois entrevistados (um monitor e uma operadora) sejam sócios da entidade. Eles revelam uma concepção assistencial e uma visão bastante negativa da entidade.

Os trabalhadores da Fitas apresentam concepções sobre participação relacionadas com o programa da Alfa, sendo que o chefe é o único que apresenta uma concepção genérica. Participar, para eles, é estar engajado no PAAP, o que reforça a importância deste programa para os trabalhadores desta unidade, que se consideram como participantes na empresa. A operadora entrevistada é a única que se avalia como não participante, sendo, justamente, a sua condição de mulher que lhe dificulta participar.

Os entrevistados na Fitas avaliam, positivamente, sua participação fora da empresa, contudo, ao justificar esta avaliação revelam concepções bastante limitadas, restringindo-se a esferas pessoais ou familiares, ou seja, de fato eles não têm qualquer participação social mais efetiva fora da Alfa (nem mesmo no sindicato). Novamente, a única exceção é a operadora entrevistada, que, apesar de não participar de qualquer atividade fora da empresa, visto que sua condição de mulher dificultaria sua integração social, compreende que participar seria inserir-se em esferas não tão limitadas como as dos colegas.

As formas de participação e as concepções desenvolvidas pelos integrantes de cada categoria profissional têm estreita relação com a própria inserção coletiva nestas categorias. Ao longo de sua trajetória profissional, os trabalhadores desenvolvem processos coletivos de identificação com pares e com a empresa. No caso dos operadores da Fitas é possível perceber a existência de dois perfis profissionais diferentes, que vão corresponder, também, a processos diferentes de identificação.

Os operadores de processo estão mais engajados e informados sobre o PAAP do que os outros operadores da fábrica (ver anexo 9). Eles são todos homens e executam um trabalho considerado mais complexo, exigindo maior qualificação. Desta forma, mostram satisfação em trabalhar com tarefas que, segundo sua percepção, requerem maior autonomia, responsabilidade e polivalência, tendo, assim, uma expectativa de reconhecimento por parte da empresa (promoção para operador 2). Neste caso, a polivalência pode ser entendida como a capacidade de fazer tarefas com diferentes níveis de complexidade e, não apenas, tarefas

simples e variadas. Estas características aproximam estes operadores do perfil do novo trabalhador que a empresa vem buscando.

Os operadores acima citados desempenham uma função masculina, valorizam seu trabalho e o seu projeto profissional, percebendo-se capazes de influir na execução do primeiro e na construção do segundo. O fato de perceberem-se como participantes ativos da organização e de realizarem um trabalho com significado sugere que o processo de identificação destes operadores caracteriza-se pelo resgate de uma certa “dignidade” no trabalho. Segundo Hodson (1996), a dignidade seria recuperada por todos os trabalhadores de organizações participativas, mas, no caso da Alfa, trata-se de uma exceção decorrente de características peculiares desta fábrica (que foge ao controle e ao padrão das outras unidades) e da função de operador do processo, não tendo sido observada da mesma forma em outros operadores.

Os operadores da produção de fitas, a grande maioria nesta fábrica, desempenham uma função considerada feminina, caracterizando-se por atividades repetitivas, mais leves, fáceis e limpas do que no processo, que seriam, portanto, adequadas para mulheres casadas e que também se dedicam a atividades domésticas. São justamente estas mulheres, mais experientes, quem mais valoriza seu próprio trabalho, principalmente, quando comparado com o trabalho em empregos anteriores. Enquanto os jovens (homens e mulheres) mais inexperientes questionam o que fazem pela falta de significado, embora considerem as condições de trabalho melhores do que no processo.

Estes operadores executam um trabalho sem significado, que não exige qualificação; não têm perspectivas de progresso profissional, sendo assim, continuar exercendo esta função significa ficar parado (pedalar em uma “*bicicleta ergométrica*”). Esta trajetória e função os colocam dentro de um perfil tradicional de trabalhador que a Alfa estaria buscando substituir. A saída para os operadores mais jovens seria dedicar-se a um projeto profissional fora da Alfa. Já as operadoras mais antigas planejam apenas continuar trabalhando, revelando um engajamento maior em esferas da vida privada (a família e o trabalho doméstico) do que na vida profissional. Tudo isto sugere uma similaridade com os processos de identificação característicos do modelo de retirada, descrito por Sainsaulieu (1980, 1988), no qual o

trabalhador demonstra uma “*presença pouco implicada*” ao trabalho, valorizando mais fatores externos a este.

Os monitores da Fitas estão satisfeitos com o seu trabalho e com a Alfa, são gratos pelas possibilidades de crescimento profissional que tiveram e que ainda poderão ter. Ambos são bastante integrados e informados sobre o programa participativo (ver anexo 9), acreditando que o seu papel, enquanto chefia, seja não só de participar, mas de incentivar a participação dos outros, contribuindo para o bom funcionamento do PAAP.

Estes monitores apresentam características diferentes e comuns. As diferenças apontam para dois modelos de trabalhadores existentes na Alfa, o novo e o velho. André (F.M.MO) seria representante do novo modelo que estaria sendo gerado, no qual a formação (estudo), a iniciativa individual e a identificação com a empresa são mais valorizadas que a experiência e o saber/fazer profissional<sup>115</sup>. Pedro (F.T.MO) representaria o trabalhador antigo que subiu na carreira pela valorização da experiência, contudo, ele se percebe capaz de adaptar-se ao novo modelo através do estudo, podendo alcançar reconhecimento e ascensão profissional na Alfa, que sempre lhe depositou confiança.

Entre as características comuns dos monitores, destacam-se a perspectiva de carreira na empresa, a identificação com o papel de chefe (mais importante que a solidariedade entre pares), favorecendo o rápido progresso profissional e a assimilação dos valores da Alfa. Estas características fazem que estes monitores revelem um processo de identificação que se aproxima do modelo de afinidades descrito por Sainsaulieu (1980, 1988), no qual, as redes de relações privilegiadas favorecem a mobilidade social rápida.

O chefe de fábrica é bastante novo na Alfa, mas mostra-se integrado, satisfeito e identificado com a empresa. Além de coordenar as atividades da fábrica e estimular a participação dos subordinados, ele é chamado a integrar-se em atividades e tomar decisões não rotineiras, o que não acontece com todos os chefes. Este chefe tem um perfil que corresponde ao novo modelo proposto pela empresa, qualificado e ativo, sentindo-se reconhecido em suas competências e capaz de exercer alguma influência. Dentro deste perfil ele, assim como outros chefes de fábrica (como veremos adiante), aproximaria-se de um papel mais gerencial,

---

<sup>115</sup> Apesar do próprio André (F.M.MO) ter relatado um série de dificuldades com os subordinados, ele continua exercendo um cargo de liderança.

diferente de alguns chefes que desempenham esta função dentro de uma perspectiva mais limitada.

Os integrantes da Fitas apresentam diferentes percepções sobre as características que compõem o modelo ideal de trabalhador esperado pela Alfa. A grande maioria considera que corresponde a este modelo, já que não corresponder poderia implicar a saída da empresa. Eles, geralmente, descrevem características bastante próximas das suas, o que contribui para a auto-avaliação positiva. O operador deve trabalhar corretamente e saber atuar em equipe, enquanto os monitores e o chefe devem ser participantes e interessados. Apenas dois entrevistados não se consideram como correspondendo, plenamente, ao esperado: um operador insatisfeito, que pensa em sair da empresa, e um monitor, que apresentou dificuldades no desempenho de sua função.

Os entrevistados têm representações, predominantemente, positivas sobre a Alfa, vista como uma empresa que valoriza e trata bem seus funcionários, não pressiona, oferece benefícios e possibilidades de crescimento. Apenas os operadores apresentam representações negativas sobre a empresa, a principal delas é relativa ao salário, considerado baixo e distribuído de forma injusta. Estas representações sugerem que a identificação com os valores da empresa é mais forte nos níveis hierárquicos superiores, já que estas categorias profissionais estão mais expostas ao discurso empresarial (Lima, 1994).

A Fitas é uma unidade que está longe do perfil de empresa moderna que a Alfa vem buscando. Ela pode ser percebida como uma espécie de apêndice do todo integrado (grupo empresarial), é isolada, funciona em uma sede alugada e não desenvolve projetos de melhorias do espaço físico (como está sendo feito na Acessórios). A maior parte dos seus integrantes, os operadores de produção de fitas, desempenham uma atividade bastante simples e desqualificada, que não se adaptaria ao novo perfil de trabalhador da empresa. No entanto, este tipo de atividade é necessária e lucrativa para Alfa, que ainda não pode prescindir desta pequena unidade<sup>116</sup>, bem como de seus trabalhadores antigos. É interessante notar que, apesar de existir maior participação formal nesta unidade, são justamente os integrantes, com perfil antigo de trabalhador, que têm maior dificuldade de participar concretamente.

---

<sup>116</sup> Como foi colocado, na época da pesquisa de campo, existia um projeto para a Fitas tornar-se um setor da fábrica de Acessórios.

## 5 CONEXÕES: A FÁBRICA MODERNA

A fábrica de Conexões é a mais nova e moderna entre as três unidades pesquisadas. Ali são produzidos diversos tipos de conexões de PVC. O processo produtivo é, basicamente, a injeção. Existem em torno de 60 injetoras em atividade, localizadas no galpão maior da fábrica, próximas de outros setores, como a manutenção e ferramentaria (ver o “lay-out” aproximado da fábrica no anexo 7). No galpão da fábrica há, também, uma área fechada e ampla onde funciona um escritório, onde trabalham os chefes de fábrica, os técnicos em segurança e em processos e uma auxiliar de escritório.

Os grupos de máquinas são divididos em células, sendo que, em cada turno, uma equipe composta por operadores é encarregada por uma célula de produção, sob a coordenação de um monitor. A maior parte das células faz parte do setor de injeção. Há, também, uma célula de preparação de material e outra de montagem de produtos. Desta forma, os operadores realizam três tipos de atividades: operam injetoras (a maioria), preparam material e montam produtos.

A preparação de matéria prima é realizada em um outro galpão separado do restante da fábrica, no qual é feita a moagem para o reaproveitamento dos resíduos produzidos (ver anexo 7), bem como algumas misturas. Este é um local bastante barulhento, no qual trabalham dois ou três preparadores por turno, que não ficam todo tempo ali, já que circulam na fábrica recolhendo resíduos. Praticamente, toda a matéria prima da fábrica é distribuída, automaticamente, por tubulações, da mesma forma como é recebida da fábrica de Compostos, localizada na mesma planta. O fato de a preparação ser feita em local separado torna o ambiente da própria fábrica bem menos barulhento e sujo do que o das outras unidades.

Nesta planta, além da fábrica de Compostos, localiza-se o prédio administrativo principal do grupo, onde estão os escritórios da diretoria e toda a área administrativa financeira. Ali estava sendo construída a nova fábrica, que seria inaugurada pouco tempo depois.

Os trabalhadores, em geral, revelam uma percepção positiva em relação a esta unidade, quando comparada com as outras fábricas. A Conexões é moderna (equipamentos e alimentação automática), facilitando e dando maior precisão ao trabalho, é mais organizada,

limpa e menos barulhenta. O ritmo de trabalho é considerado menos intenso que nas outras unidades.

No período da pesquisa de campo trabalhavam na fábrica, aproximadamente, 55 operadores por turno (preparação, montagem e máquinas). Havia nove monitores no turno da manhã e o mesmo número à noite, sendo que à tarde trabalhavam, apenas, seis monitores (com vagas em aberto). Estavam trabalhando, na ocasião, dois chefes, um à noite e um diurno, este último estava, provisoriamente, cobrindo dois turnos, enquanto era selecionado um chefe para o período da tarde. No turno da noite da Conexões, trabalham, apenas, homens<sup>117</sup>. Nesta unidade, foram realizadas quinze entrevistas com dois chefes, cinco monitores e oito operadores.

---

<sup>117</sup> Na fábrica de Acessórios existem mulheres trabalhando à noite. Na Conexões o chefe do período da noite considera que elas atrapalham o trabalho.

**Quadro 5 - Entrevistados na fábrica de Conexões<sup>118</sup>**

Identificação	Idade	Tempo na Alfa	Turno	Cargo	Função atual	Setor	Instrução
Alberto (C.T.OP)	36-40	5 a	tarde	preparador de material	preparador de material	preparação	1º grau completo
Bruno (C.T.OP)	31-35	8 a 2m	tarde	operador	operador	injeção	1º grau incompleto
Celso (C.M.OP)	26-30	2a	manhã	operador	operador	injeção	2º grau completo
Gilmar (C.T.OP)	31-35	1 a 6 m	tarde	operador	operador	injeção	2º gr. técnico incompleto
Irene (C.T.OP.)	36-40	1 a 6 m	tarde	auxiliar de produção	operadora	injeção	2º grau incompleto
Mário (C.N.OP)	36-40	2 a	noite	operador	operador	montagem	2º grau completo
Sandra (C.M.OP)	21-25	1 a 8 m	manhã	operadora	operadora	montagem	2º gr. técnico completo
Silvio (C.N.OP)	41-45	6 a	noite	operador	operador	injeção	2º grau incompleto
Anselmo (C.T.MO)	36-40	5 a 6 m	tarde	monitor	monitor	injeção	2º grau incompleto
Cláudio (C.N.MO)	21-25	1 a 8 m	noite	operador	monitor (provisório)	injeção	2º grau completo
Ênio (C.N.MO)	36-40	9 a 8 m	noite	monitor	monitor	injeção	1º grau incompleto
Jaime (C.M.MO)	41-45	10 a 5 m	manhã	monitor	monitor	preparação	2º grau completo
Nelson (C.M.MO)	31-35	11 a 4 m	manhã	monitor	monitor	montagem e "subchefia"	2º grau completo
Ferreti (C.D.CF)	36-40	2 a 6 m	diurno (M e T)	chefe de fábrica	chefe de fábrica		superior completo
João (C.N.CF)	31-35	7 a 6 m	noite	chefe de fábrica	chefe de fábrica		superior incompleto

## 5.1 OPERADORES

Como foi colocado, os operadores da Conexões executam três tipos de atividades: preparação de material, montagem e operação das injetoras. Todos são considerados operadores<sup>119</sup>, independentemente da área em que atuam, já que sempre existe a possibilidade de passarem, em caráter eventual ou não, de uma atividade para outra. Esta exigência de

<sup>118</sup> Este quadro sintetiza as principais informações sobre os entrevistados desta fábrica, sendo que: a) os nomes são fictícios; b) as letras após os nomes correspondem: fábricas F, C, A, turnos de trabalho M, T, N, D e funções OP, MO, CF; c) os cargos correspondem às informações fornecidas pelos entrevistados, embora a empresa possa classificá-los de forma diferente.

<sup>119</sup> O operador entrevistado que trabalha na preparação era o único que tinha o cargo de preparador, os outros que trabalham com ele são operadores, já que a empresa pretende não admitir mais trabalhadores para funções específicas.

flexibilidade, em relação à tarefa, tende a ser vista de forma positiva pelos operadores da montagem, que, em geral, já trabalharam nas máquinas.

*“...todo operador faz montagem, ...com o tempo ele vai botando várias pessoas ali que vai aprendendo as coisas daí, vai acontecendo um rodízio ...um passa pra cá, outro passa pra cá, por exemplo assim, uma pessoa tá ali só cortando uma determinada tipo de peça né, então se ela ficar muito tempo ali ela vai ficar meia... sem entusiasmo pra trabalhar, ...existe um desgaste, um cansaço nesse tipo de tarefa, então uma outra pessoa assume ali, essa pessoa já vai pra um serviço mais ameno né, mais tranquilo, então existe isso, é bom.” (Mário, C.N.OP)*

Os operadores mais antigos e experientes manejam as injetoras, embora também existam operadores mais novos trabalhando ali. Na montagem, trabalham mais mulheres, que na injeção (com exceção da noite). Também ficam neste setor os menores de idade (que não podem operar máquinas) e algumas pessoas com alguma deficiência ou problema físico temporário. A preparação é a única área onde trabalham apenas homens nos três turnos.

### 5.1.1 PARTICIPAÇÃO

#### 5.1.1.1 Grau de controle

Assim como na Fitas, nesta fábrica, transparece a preocupação da Alfa em passar informações, possibilitando a todos verificar se estão sendo atingidas as metas estabelecidas para o programa participativo. Estas informações dizem respeito, principalmente, à produtividade, mas também relacionam-se com o programa de sugestões, sendo passadas através de reuniões mensais com as chefias e de murais. Os murais são mais organizados e completos que na Fitas, incluindo gráficos de produtividade, informativos, atas das reuniões do SARV<sup>120</sup> etc. O número de informações passado nas reuniões é grande e um dos chefes chega a questionar se os trabalhadores conseguem absorver<sup>121</sup>, dizendo que é “obrigado” a apresentar tudo, mas que tentaria resumir da próxima vez.

Há, também, quem esteja mais informado sobre os critérios do SARV e quem esteja menos. Foi possível encontrar operadores trabalhando há um ano na Alfa que diziam não estar bem informados, pois ainda eram “novos” na empresa. Existia a noção de que quanto mais se

<sup>120</sup> Os murais podem apresentar qualquer informação que a empresa julgar pertinente, como, por exemplo, a divulgação de vagas, de reuniões do conselho de líderes ou mesmo fotos de quem deu sugestões.

<sup>121</sup> Foi possível observar alguns trabalhadores da manhã dormindo durante a reunião, que se realizou no final do seu turno de trabalho.

produzisse, mais se receberia no final do semestre, mas a maioria não compreendia exatamente como era calculado o SARV.

*“[Você sabe como funciona a participação nos lucros?] Olha pra te dizer bem a verdade, eu não sei, sei que tem que produzir, quanto mais produzir, mais é pra dar, mas assim quanto mais ele vender, também maior é a participação, mas assim em detalhes eu não sei...” (Irene, C.T.OP)*

Existem aqueles que se mostram satisfeitos e valorizam a empresa por possibilitar o acesso às informações, gostam de participar das reuniões com o chefe e são atentos aos murais. Alguns operadores referiram insatisfação com o montante distribuído pela empresa. Um monitor, representante no grupo do SARV, relata que alguns recebem com desconfiança as informações que passa depois das reuniões do grupo.

Os operadores da Conexões revelam um grau de engajamento no programa participativo, através dos GARQs e/ou de sugestões, bem menor do que os que trabalham na Fitas (ver anexo 10). Aqueles que não participam do PAAP, em geral, também estão pouco informados sobre o funcionamento deste<sup>122</sup>, chegando a referir-se aos que participam como “eles”, revelando desta forma que se sentem excluídos do processo.

*“...e também tem esse negócio ali de dar sugestão, ...só que eu não participo disso ali, ...realmente não sei te dizer nada disso aí. [Você nunca se interessou em participar?] Não, porque quando eu entrei eles convidaram as pessoas ali e..., mas não foi falado mais nada, convidaram aquelas e pronto, daí sempre tem a reunião, mas nunca é comentado nada a respeito, a gente nem sabe o que eles fazem, eu sei que tem gente que... preenche aqueles papel, as idéias que tem eles tem né, tal, mas eu nunca ouvi falar mais nada.” (Irene, C.T.OP)*

Os que participam do programa sentem-se valorizados por isto. Ter dado uma sugestão que facilitou o trabalho e ser reconhecido pela empresa é visto de forma positiva por quem a emitiu, mesmo que o retorno financeiro não compense<sup>123</sup>. Este sentimento de participar aparece no discurso de um operador que disse ser quem mais dava sugestões na fábrica e que estava sempre procurando idéias novas, o que, segundo ele, fez com que um colega lhe chamasse de “*puxa-saco*”. A maioria dos entrevistados reconhece que dar sugestões é um canal importante de participação e valorização na Alfa, embora nem todos dêem. Vários

<sup>122</sup> Há quem não participe, como Celso (C.M.OP), que diz estar informado.

<sup>123</sup> Sandra (C.M.OP), uma operadora bastante integrada no programa, relata ter dado uma sugestão de modificação de um molde de uma injetora que deveria lhe render apenas R\$ 9.00. No início ficou decepcionada com o valor, mas depois aceitou as explicações e cálculos apresentados pelo chefe de fábrica.

operadores, quando questionados, dizem nunca terem dado idéias, ou que costumam dar informalmente (não por escrito), parecendo estarem mais voltados para sua rotina diária de trabalho. Um operador diz que nunca deu ou pretende dar sugestões porque só quem lucra com isto é a empresa.

Alguns operadores entrevistados comparam o PAAP com o CCQ (programa anterior da Alfa). Dois deles consideram que o programa atual funciona bem melhor que o anterior. Já outro avalia os dois como, igualmente, bons. Outros dois entrevistados consideram que o CCQ funcionava melhor, um deles afirma isto se deve às conquistas alcançadas, através dele, como o convênio médico, e o outro pelas reuniões sistemáticas. Ambos não participam do programa atual. Nenhum operador considera o programa atual pior do que o anterior.

Nesta fábrica, aparece a percepção (de dois entrevistados) de que a empresa não valoriza as idéias dadas, seja porque o andamento é lento ou porque o prêmio recebido é baixo. Alberto (C.T.OP), que costuma dar sugestões, faz uma série de reclamações a respeito, pois havia recebido apenas um prêmio de R\$ 50, sorteado entre todos que deram sugestões no bimestre.

*“...e eu até desanimei de dar idéia porque tu dá idéia, dá idéia e não entra nada, aparece nada né, papel no papel, papel aceita tudo né, então daí..., inclusive lá atrás tem o que melhorar, alguma coisa, pra fazer uma melhoria, ...mas por enquanto..., se bem que esses dias eu fiz uma pro moinho... mas até agora não veio a resposta ainda.” (Alberto, C.T.OP)*

*“...dessas idéias que eles tã dando, tem neguinho aí que ganha centavo, centavo, isso aí não, não tem cabimento..., ganhar centavo, ou você ganha um valor “X” ou não ganha nada, eu acho assim, se aquilo ali rendeu um centavo pro pessoal, mas pra empresa rendeu, senão a empresa não ia colocar aquilo em prática.” (Bruno, C.T.OP)*

Também, nesta unidade, transparece, algumas vezes, no discurso dos operadores, a percepção do programa participativo, particularmente do SARV, como uma estratégia de motivação para o trabalho.

*“[O que você acha do sistema de participação dos lucros da Alfa?] Eu acho muito bom porque eu já vi muitas empresas que não tem isso, eu acho que isso é um incentivo ao funcionário pra fazer uma coisa de qualidade e bem feita.” (Sandra, C.M.OP)*

Um operador fez uma análise mais crítica ao dizer que, através da participação nos lucros, as empresas (não só a Alfa) fazem com que a produtividade aumente e, assim, ganham muito mais do que os prêmios distribuídos. Já Celso (C.M.OP) pensa que através do SARV “*o empregado tem mais vontade de ir prá frente*”, mas avalia que o sistema de sugestões não vem funcionando adequadamente por “*falta de interesse do pessoal, talvez... não dão idéia, não participam*”. Pode-se pensar que na Conexões, devido ao menor engajamento no programa, a influência do PAAP, enquanto estratégia de motivação, seja menor do que na Fitas.

#### 5.1.1.2 Tipo de questões

As sugestões dadas pelos operadores da Conexões são, em geral, relacionadas diretamente ao seu trabalho, ou de colegas<sup>124</sup>, sendo que, grande parte delas, consiste em modificações nos moldes das injetoras para melhorar a qualidade ou o ritmo de produção. Estas sugestões facilitam o trabalho, podendo constituir-se em uma forma de eliminação de desperdícios. Algumas delas são mudanças simples, de fácil implementação, outras requerem uma análise maior por um GARQ, ou técnicos da empresa.

Alguns operadores mencionam a dificuldade em sugerir, seja porque já existem muitas idéias sendo avaliadas, ou porque outro preencheu antes um formulário de PAS com o que tinha pensado, ou mesmo porque não lhe ocorreu nada. Dois entrevistados consideram que no tempo do CCQ era mais fácil dar sugestões, pois não era necessário preencher, individualmente, um formulário. Entre estes, Irene (C.T.OP) lembra que a partir de idéias suas, surgidas nas reuniões de CCQ, foram ampliados os benefícios da empresa.

Outro aspecto levantado foi que as sugestões beneficiam mais a empresa do que os trabalhadores. Mesmo um operador que costumava dar muitas sugestões e valorizava o programa referiu o quanto a empresa iria lucrar com suas idéias. Outros reclamam da baixa recompensa recebida pelas suas sugestões, comparada com lucro gerado, alguns chegam mesmo a afirmar que desistiram de sugerir por isto. Um entrevistado questiona o programa, dizendo que a empresa dá andamento bem mais rápido para as sugestões de interesse dela.

---

<sup>124</sup> Embora não existam estatísticas a respeito, foi solicitado tanto aos entrevistados, como a outros operadores que descrevessem as sugestões dadas, entre as quais aparecem: uso de serra para aumentar o reaproveitamento do material queimado (operador da preparação), interruptor para as máquinas, mudanças em moldes, suporte para molde, caixa metálica para peças refugadas, modificações na folha de controle de produção, vender refugo não utilizado para outras fábrica, bancada com gavetas individuais para ferramentas etc.

Outro operador fala sobre uma sugestão que facilitaria, mas substituiria o trabalho deles, como sendo um aspecto negativo.

*“...idéias quer dizer né..., isso aí acho que é uma boa também, porque ajuda o lado da gente, ajuda a empresa, ajuda mais a empresa né, a gente que não ganha muito com isso, a gente ganha vai lá ganha só o certificadinho lá e pronto. [Por que ajuda mais a empresa?] É porque ...tu tem idéia pra dá tu vai lá preenche a ficha tal, daí a tua idéia a firma aproveita, que tem muitas pessoa que ...trabalha em cima do erro, não vê que aquilo ali tá errado né, e através da tua idéia, do que você fez né, ...a empresa vai achar ...o erro e pode arrumar...”* (Alberto, C.T.OP)

Outra questão importante, sobre a qual os operadores da Conexões também gostariam de exercer influência, é quanto aos critérios de distribuição do SARV. Geralmente, esta questão emerge quando os operadores são questionados, mas não de forma espontânea, como ocorria na Fitas. Eles mostram insatisfação<sup>125</sup>, principalmente, em relação à distribuição proporcional ao salário. A argumentação da empresa de que quem recebia salário maior tinha maior responsabilidade e grau de estudo não é, em geral, aceita pelos trabalhadores, visto que *“eles já recebiam a mais todo mês”*. Apesar dos questionamentos, consideram difícil mudar a política da empresa<sup>126</sup>.

*“[Teus colegas também pensam que a participação deveria ser igual pra todos?] A maioria pensa assim, ... eles até se revoltam... porque tem gente, vamos supor, que trabalha num outro setor que ganha um salário de 2, 3 mil, eles vão ganhar bem mais né, enquanto que nós ganhamos ali 400 reais, vão ganhar, se for 20% vão ganhar 80 reais..., Nós vamo fazer o que? Quem somo nós pra mudar a política deles?...não dá.”* (Irene, C.T.OP)

Existem operadores<sup>127</sup> que se declaram satisfeitos com a distribuição do SARV e que não mostram interesse em discutir o tema, pois o consideram como um ganho extra, sempre bem vindo. Um entrevistado argumenta que a empresa *“não pode dar muito mesmo”* porque está investindo, crescendo e, com isto, *“quem tá junto aqui vai crescer junto... o empregado vai junto”* (Mário, C.N.OP).

<sup>125</sup> Metade dos entrevistados e vários outros operadores falam, explicitamente, sobre isto.

<sup>126</sup> Como foi colocado no capítulo sobre a Fitas, a tentativa de modificar a distribuição do SARV não foi bem sucedida.

<sup>127</sup> Outros quatro entrevistados e mais três operadores revelaram satisfação com o SARV.

### 5.1.1.3 Nível organizacional

Em relação à participação na empresa todos os entrevistados, mesmo os que não desempenham atividades do programa de sugestões, consideram que participam no seu grupo de trabalho, ajudando colegas e monitores e dando sugestões para melhoria da sua célula.

“[No dia-a-dia do teu trabalho você costuma participar?] *Sim, quando eu vejo que tá alguma coisa errada assim, que eu posso melhorar assim no caso, sim, quando a gente vê que acha que não tá certo, a gente dá uma opinião né, ó eu acho que deveria ser assim, assim, assim, aí a gente fala com o monitor né, aí ele mesmo resolve ou vai ali com o chefe pra ver se é aquilo mesmo, arrumar ou não né.*” (Gilmar, C.T.OP.)

Embora não existam estatísticas precisas, a participação nos GARQs, nesta fábrica, é bem menor do que na Fitas, sendo que grande parte dos operadores não participa destes grupos. Segundo os chefes, na ocasião havia dois ou três GARQs<sup>128</sup> por turno, sendo que à noite existia apenas um (o chefe deste turno estava tentando organizar mais dois). Entre os oito operadores entrevistados, apenas dois são membros de GARQs, sendo que um deles tem participação ativa e o outro (operador da noite) é membro de um grupo que não vem se reunindo. Outros operadores também referem que participavam de grupos nesta situação<sup>129</sup>.

Em relação às outras instâncias do PAAP, Sandra (C.M.OP) é a única entrevistada que menciona ter participado de um conselho de líderes, quando recebeu um “*diploma de honra ao mérito*”, concedido a todos que têm sugestões aprovadas durante o bimestre. Ela também participou de reuniões de líderes de GARQ, substituindo o líder, já que é a secretária do grupo. Sandra relata, ainda, que assistiu a uma reunião do grupo de acompanhamento do SARV, muito embora não seja representante. Outro operador, bastante ativo no programa, afirma ser representante do seu turno neste grupo, junto com um monitor.

Os entrevistados mais antigos (incluindo Irene, C.T.OP - que saiu e retornou à empresa) participaram dos CCQs, quando, ainda, existiam na Alfa. Na Conexões, também existe a possibilidade de participar de outras instâncias fora do programa participativo. Alberto (C.T.OP), assim como outros operadores, é membro do grupo de bombeiros voluntários<sup>130</sup>,

<sup>128</sup> Cada GARQ tem em torno de seis integrantes.

<sup>129</sup> Os chefes confirmam que os GARQs não vinham se reunindo e durante a pesquisa de campo, apesar das tentativas, não foi possível assistir a nenhuma reunião destes grupos, pois, praticamente, não houve neste período. Segundo um operador, líder de um grupo, as idéias que surgiam eram simples e não requeriam reuniões de grupo para avaliá-las.

<sup>130</sup> Na planta, onde está instalada esta fábrica, existe um posto de bombeiros profissionais.

que, segundo ele, faz um trabalho preventivo. Entre os oito operadores entrevistados, três nunca participaram de qualquer instância formal dentro da Alfa.

Em relação à participação sindical, a maior parte dos entrevistados (cinco) não é sócia, sendo que um destes era sindicalizado, mas “*cortou*”. Mesmo os sindicalizados não participam da entidade, seja porque não tem tempo de participar ou mesmo por insatisfação. Pelo menos metade dos entrevistados expressa uma concepção assistencial de sindicato, criticando-o por não atender a esta demanda.

“[Você é sócio do sindicato?] *Eu não sou, não me associei, eu não quis né, porque o sindicato ele não traz muito benefício né, eles tem médico lá, mas demora muito pra ser atendido né, e aqui [na Alfa] eu vou... pelo plano de saúde da Unimed, daí é tudo mais rápido, escolho o médico que eu quero tudo...*” (Mário, C.N.OP)

O sindicato foi visto de forma bastante negativa pela maioria dos entrevistados, que consideram que esta entidade mais prejudica do que ajuda os trabalhadores. Há desconfiança em relação ao sindicato e a sua direção e um operador chega a afirmar que a intervenção do órgão atrapalha as negociações salariais com as empresas. Sandra (C.M.OP), bastante participativa na Alfa, diz que nunca se interessou pelo sindicato porque “*prefere mais a empresa*”; Silvio (C.N.OP) coloca que não participa porque “*é fora da empresa*” (embora não participe ativamente desta). Ambos revelam, assim, uma maior identificação com a Alfa do que com entidade sindical.

#### 5.1.1.4 Concepções sobre participação

Apenas um operador entrevistado apresentou uma concepção genérica sobre participação: fazer junto.

“*Participar é tu fazer as coisa em conjunto... fazer as coisa junto né, quando tu vai pegar uma bolsa, tá pesada pega em dois, então tá participando e tudo que tu faz em conjunto é participação né.*” (Alberto, C.T.OP)

Os outros entrevistados apresentam concepções relacionadas com o trabalho e com a Alfa: fazer o trabalho juntos, ajudar os colegas a resolverem problemas, ajudar a empresa integrando-se no programa participativo, participar dos lucros (fazer as tarefas e receber uma “*fatia*”), poder expor idéias, dando opiniões, ter acesso a informações sobre tudo e compreender o que acontece na empresa.

*“...participação pra mim é todos participarem... de uma maneira só, não, por exemplo, meia dúzia puxa pra um lado a corda, os outros querendo contra, ...acho que tem que ser a união de todos né, essa aí eu creio que seja a participação né, seja de lucros ou participação no trabalho né. ...A união de todos pra consegui o objetivo ...quem tá desanimado, geralmente vai puxar pro contrário né e eu apesar de tá desanimado, mas eu não puxo do contrário, vou em frente, procuro ajudar né.” (Gilmar, C.T.OP.)*

A metade dos operadores entrevistados avalia que participa no trabalho, argumentando que costuma ajudar os outros, gosta de dar opiniões ou mesmo que busca conhecer o seu trabalho. Outros três entrevistados avaliam que participam pouco, ou parcialmente, da empresa, já que poderiam fazer mais do que fazem. Bruno (C.T.OP), que faz uma série de críticas à empresa, coloca que “*desanimou*” de participar, porque existem pessoas que “*não querem ser ajudadas*”, mas, apesar disto, continua participando (ajudando) no seu setor.

Em relação à participação em outras atividades fora da empresa, a maioria dos operadores entrevistados (cinco) avalia que participa ajudando os outros, na família ou na vizinhança (ajudar a mulher nas tarefas domésticas foi considerado como uma forma de participação por um deles). Dois entrevistados avaliam que têm uma participação parcial, cuidando de atividades diárias; Sandra (C.M.OP), bastante ativa no programa da empresa, participa pouco fora (“*sou mais fechada*”).

## 5.1.2 PERFIL PROFISSIONAL

### 5.1.2.1 Trajetória

No que se refere à formação, a maior parte dos operadores entrevistados, nesta unidade, tem um grau de instrução compatível com as exigências da empresa, sendo que três já completaram o 2º grau, três estão cursando, um está fazendo o 1º grau e outro já concluiu. Os mais antigos têm menor nível de instrução, pois ingressaram na Alfa quando esta exigia níveis mais baixos de escolaridade. Estes dizem sentir necessidade de retomar os estudos, apesar das dificuldades, em função das exigências específicas da empresa ou do mercado de trabalho em geral.

*“...quando eu parei de estudar eu tinha 13 anos de idade, ...eu fiz 14 anos eu comecei a trabalhar já, ...eu não gostava mesmo de estudar, não gosto até hoje, tô estudando porque sou obrigado, ...a gente quando é novo a gente não pensa que um dia a gente vai ficar velho, que a empresa vai começar a exigir, entende, foi o que aconteceu com nós aqui, a empresa começou a exigir, ...chega uma hora que de tanto bater numa tecla, a gente é obrigada né,...”*  
(Bruno, C.T.OP)

Alguns operadores também fizeram cursos de preparação para o trabalho, fora ou dentro da empresa. Um operador de injetora está cursando o técnico de elétrica e eletrônica e uma operadora da montagem fez o técnico de contabilidade e outros cursos como datilografia e computação. O preparador entrevistado relata que fez, na Alfa, treinamentos de bombeiro e para lidar com o equipamento que faz a alimentação das máquinas. Um dos entrevistados fez, também, o curso de monitor e está aguardando uma vaga. Outros dizem terem aprendido como lidar com os equipamentos na prática, valorizando esta possibilidade de aprender coisas novas através do trabalho, em especial, ao manejar equipamentos considerados difíceis, como os “robôs”<sup>131</sup>.

*“...quando eu comecei, ...acontecia alguma coisa ou trancava alguma coisa lá, eu tinha que pedir pro monitor..., agora é muita coisa que eu já sei... Hoje consigo resolver, já aprendi né, a gente já sabe agora onde mexer e como né, no começo não, no começo não sabia nada, olhava ali e não sabia nada, agora não, já aprendi.”* (Irene, C.T.OP)

A maior parte dos operadores entrevistados na Conexões, diferentemente dos da Fitas, teve experiências anteriores de trabalho em indústrias. Dois deles já haviam trabalhado com plásticos e cinco em outros tipos de indústrias (metalúrgicas, tecelagens etc.). Alguns consideram trabalhar com plásticos uma atividade bem mais leve do que atuar em outro tipo de indústrias. Dois chegaram a exercer funções mais qualificadas (líder de produção e controle de qualidade) nas empresas anteriores. Apenas uma entrevistada nunca trabalhou em indústria, tendo sido secretária. Diversos operadores relatam experiências de trabalho bastante variadas: comércio, exército, bancos, agricultura, negócio próprio etc. Uma operadora trabalhou na administração da própria Alfa, saiu e ficou cinco anos “parada”, cuidando dos filhos. Quando

---

<sup>131</sup> Os chamados “robôs” são braços mecânicos que, colocados junto às injetoras, inserem roscas de metal nas peças produzidas automaticamente. Existiam dois equipamentos destes na fábrica, que ainda estavam sendo adaptados e apresentavam problemas freqüentes.

retornou seu nível de instrução não lhe permitiu reassumir o mesmo tipo de função e teve que “*ir pra produção.*” (Irene, C.T.OP).

Quatro entrevistados relatam que ficaram desempregados por meses antes de entrar na Alfa. Para alguns, este foi um período curto, para outros, a experiência teve um significado maior.

*“...fiquei 11 meses desempregado, não foi fácil, casado com filhos, ...aí corri por aí né, pra ver se conseguia alguma vaga né, seja o que for, de operador, de... eu não exigia trabalhar no laboratório né, [atividade anterior] ...aí eu iniciei na produção, parado não dava pra ficar né, e graças a Deus eu consegui pegar aqui na Alfa, depois de 11 meses.”* (Gilmar, C.T.OP.)

Ao relatarem suas trajetórias na Alfa, vários operadores (incluindo os três entrevistados com maior tempo na Alfa) dizem ter trabalhado na matriz (Acessórios), pois quando a Conexões foi inaugurada (aproximadamente, três anos antes da pesquisa de campo) foram transferidos operadores de lá, ou vieram em seguida. Segundo Bruno (C.T.OP), foram escolhidos os melhores operadores da matriz para iniciar esta unidade. Os operadores com dois anos ou menos na Alfa relatam que sempre trabalharam na Conexões. Durante a pesquisa, houve transferência de operadores da Fitas para a Conexões.

Os operadores ingressaram na empresa para exercer esta função<sup>132</sup> e, geralmente, começam trabalhando nas máquinas, podendo passar a exercer outras atividades, como a montagem ou a preparação de material. Um entrevistado afirma ter trabalhado, temporariamente, na expedição<sup>133</sup> de produtos da fábrica. Os entrevistados que operam injetoras sempre exerceram esta mesma atividade, dentre estes, os mais antigos mostram orgulho em falar de sua experiência, relatando que, mesmo na Acessórios (onde existem outros tipos de máquinas), trabalharam só com injetoras.

Os operadores, como Celso (C.M.OP), que fizeram o curso e aguardavam vaga para monitor<sup>134</sup>, passaram de operador 1 para 2 e tiveram um pequeno aumento. Na ocasião, existiam algumas vagas e eles estavam sendo avaliados pela chefia, o que criava um “*clima de competição*”.

---

<sup>132</sup> Apenas duas operadoras da montagem do turno da tarde relatam ter começado na Alfa em outra função, fazendo a limpeza da fábrica.

<sup>133</sup> Nesta fábrica não existe, propriamente, um setor de expedição, como na matriz, contudo, alguns expedidores trabalham ligados à chefia de produção, carregando o caminhão de transporte de produtos acabados.

<sup>134</sup> Entre estes estava a única mulher da Alfa que tinha feito curso de monitor, conforme disse o chefe (Ferreti, C.D.CF).

*“[Nem todos que fizeram o curso assumiram o cargo de monitor, não é?] É, ...porque, eles avaliam num modo geral né o pessoal aí, conforme vai surgindo vaga agora eles... de manhã éramos em 7... surgiu 2 vagas né, agora nós 5... conforme agora surgir vaga aí, aí somos em 5 né, tem mais a tarde e a noite né, nós podemos, vamos dizer, ir pra outro turno como ficar nesse turno, horário normal sei lá, aí depende como surgir né.” (Celso, C.M.OP)*

As expectativas de promoção na Alfa nem sempre foram bem sucedidas, como destaca Gilmar (C.T.OP.), que havia tentado uma vaga de eletricista e também fez seleção para curso de monitor, mas foi reprovado nas duas ocasiões, fato que lamenta.

No que diz respeito ao exercício profissional atual, os operadores da Conexões podem exercer três tipos de atividades diferentes: preparação de matéria prima, operação de injetoras e montagem. Contudo, nesta fábrica, a mobilidade entre uma função e outra é maior do que na Fitas.

Alberto (C.T.OP) é o único preparador que tem este cargo, os outros são operadores ou auxiliares de produção. Isto, deve-se ao fato de ele ser mais antigo no setor, pois o cargo já foi extinto, embora a função permaneça. Nesta função, o operador deve recolher as sobras de material na fábrica (“*bicos de injeção*”) e levar até o galpão da preparação; este material é descarregado no moinho e moído para reaproveitamento da matéria prima.

*“Ah, a tarefa nossa é colhê o bico... Passar com o carrinho na fábrica colhendo o bico, rotina que todo dia você vê no corredor, quando não é um é outro né, aquilo leva lá prá trás, mói... Mói, bota no moinho, mói, aí depois... que a alimentação é feita automática...” (Alberto, C.T.OP)*

No galpão da fábrica, existem painéis eletrônicos que controlam a alimentação automática de matéria prima que vem do setor de preparação. Programar estes painéis é uma tarefa dos monitores, contudo, Alberto (C.T.OP), eventualmente, faz a regulagem dos painéis, ao contrário de outros colegas que não estão autorizados a realizar esta tarefa. As atividades da preparação implicam, apenas, na tomada de decisões simples, ligadas ao trabalho (como trocar a faca do moinho). Alberto (C.T.OP) revela orgulho dos seus conhecimentos no trabalho e afirma gostar do que faz, por ser mais livre, apesar de mais sujo e barulhento, do que as outras atividades da fábrica.

*“...lá atrás é mais barulho, o setor é mais sujo, e tem tudo que tu vê lá atrás, ...na máquina é muito preso, porque lá trás onde tu for, tu tá trabalhando, entende, eu não gosto de chega e diz, pô tá voando, ...o monitor tá cobrando da gente, ...então lá eu acho que é um setor bom pra gente trabalhar... É, um trabalho mais solto né, só que tem que fazer certinho o serviço...” (Alberto, C.T.OP)*

A grande maioria dos operadores da Conexões maneja injetoras que produzem diferentes tipos de peças. Cada operador é responsável por uma<sup>135</sup> ou mais máquinas (até três). As características do equipamento e as necessidades de produção determinam quantas máquinas podem ser operadas e o ritmo de produção. Quando há revezamento de colegas (geralmente no horário das refeições), os operadores podem ficar responsáveis por mais de três injetoras. Em algumas células os operadores são fixos nas máquinas, em outras há rodízio de tarefas.

Faz parte da rotina de trabalho saber lidar com os equipamentos. Os operadores devem ser capazes de iniciar, regular a máquina e resolver problemas rotineiros, os mais experientes mostram maior capacidade de solucionar as panes bastante frequentes<sup>136</sup>. Quando necessário, o monitor é chamado para solucionar os problemas ou, conforme o caso, solicitar o auxílio da manutenção.

*“[Cuidar da máquina envolve várias coisas?] É envolve uma porção de coisas... Mexe com painel sim, se precisa regular, iniciar, parar ou parou pra iniciar de novo ou, qualquer coisa que precisar, ...tem que operar também, não é só dizer que chegou a máquina tá trabalhando... Tem que fazer ela funcionar, tem que entender se precisar parar, tem que parar, se precisar iniciar tem que iniciar...” (Silvio, C.N.OP)*

Os operadores demonstram orgulho do seu conhecimento sobre o trabalho e capacidade de lidar com os equipamentos. Em vários momentos, explicavam o funcionamento de tudo com riqueza de detalhes e satisfação. Outro aspecto enfatizado pelos próprios operadores e pela chefia é a responsabilidade pela qualidade da peça. O operador deve fazer controles visuais, medidas periódicas das dimensões e ajustar a máquina para que produza

<sup>135</sup> Isto ocorre, apenas, quando as peças são “gabaritadas”, ou seja, precisam ser colocadas uma a uma em gabaritos até que esfriem para que não se deformem.

<sup>136</sup> Além dos problemas com as injetoras, estavam ocorrendo problemas constantes com equipamentos auxiliares novos, como os “robôs” e as embaladeiras.

corretamente. Deve, também, identificar com etiquetas cada pacote de peças que produz, responsabilizando-se pelo que faz<sup>137</sup>.

“[Quais são as atividades que você tem que fazer todo dia?] *Cuidar da qualidade da peça, embalar a peça...* [O que é cuidar da qualidade?] *É cuidar de tudo ali..., o visual da peça, se ela tá boa ali no calibre, cuidar da máquina quando tranca..., o CEP [formulário preenchido com dados para o controle estatístico de processo] que eles diz né, que é o controle ali que a gente faz, de duas em duas horas ...você tem que tirar uma injetada da máquina, de peças, pra ver o visual dela, olha se tá tudo joinha, tudo boa e depois passar aquele calibre, pra ver se ela tá..., se tá rosqueando direitinho, se não tá muito larga, se tá boa na rosca ou aquele outro né,...*” (Irene, C.T.OP)

Os operadores ajudam os colegas ou monitores quando têm disponibilidade ou são solicitados. Celso (C.M.OP), que fez o curso de monitor, muitas vezes colabora, em especial, na troca de moldes. Esta tarefa é atribuição dos monitores, mas vários operadores ajudam a trocar os moldes e alguns chegam até a trocar sozinhos. Além do manejo das injetoras, o operador pode realizar, dependendo do seu posto, uma série de atividades complementares, como: limpar e organizar a sua área (todos), contar e ensacar peças, cortar peças ou “*bicos de injeção*”<sup>138</sup> com alicates, realizar pequenas montagens etc.

“[Quando você diz que faz de tudo um pouco, o que é?] *É, é trocar, troca de molde, é... ah buscar embalagem, é... limpar chão, limpar máquina, é... de tudo, de tudo, é... ah embalar peça, arrumar os moldes no lugar, revezar, isso aí.*” (Celso, C.M.OP)

Em geral, os operadores consideram seu trabalho rotineiro, envolvendo, apenas, decisões simples, devendo consultar o monitor ou o chefe para problemas com as máquinas que fujam a rotina. Um operador antigo diz que sabe tomar as decisões relacionadas com seu equipamento, mas consulta a chefia porque “*não gosto de passar por cima*” (Bruno, C.T.OP).

No setor de montagem existe uma equipe de operadores por turno que monta, testa (com aparelhos que medem a pressão) e embala registros de diferentes bitolas. Eles fazem

---

<sup>137</sup> Em uma das reuniões mensais com os operadores da manhã e da tarde, a chefia enfatizou a questão da qualidade e mostrou diversos pacotes de peças que retornaram da expedição com defeitos grosseiros. Todos ficam impressionados, mas argumentaram que as novas embaladeiras é que estavam gerando o problema. Apesar de concordar, o chefe disse que mesmo os sacos embalados, automaticamente, também seriam identificados e o operador deveria se responsabilizar.

<sup>138</sup> A matéria prima injetada no molde passa por canais, sendo que depois de cada ciclo sobram resíduos de material nestes canais, formando os “*bicos de injeção*”. Alguns equipamentos cortam, automaticamente, estes canais, outros (mais antigos) requerem que o operador faça isto manualmente. Existem operadores que relatam problemas de saúde e desconforto decorrente deste trabalho. O chefe do dia confirma que as lesões por esforço repetitivo (LER) são comuns nos trabalhadores que utilizam alicates para cortar o material duro.

rodízio na execução das tarefas. Neste setor, o operador também deve cuidar da qualidade do produto final, observando o que passou despercebido na produção dos componentes, feita no setor de injeção. O tipo de produto feito na Conexões exige bem menos trabalho de montagem do que nas outras unidades, pois muitas peças já saem prontas das injetoras ou requerem acabamentos que são feitos pelos próprios operadores de máquinas.

*“Então a gente monta as peças que compõe o registro, depois monta o registro em si, testa ele naquela máquina de pressão, depois embalamos, colocamos a etiqueta de identificação, embalamos e expedição, é só isto, é só, na parte de registro é só isso.” (Sandra, C.M.OP)*

Além da montagem dos registros, estes operadores realizam outras tarefas, como: buscar os componentes junto às máquinas e controlar o estoque. Existem, ainda, atividades realizadas apenas por determinados operadores da montagem. Um operador relata que a sua atividade principal é *“distribuir os kanbans”* de produtos solicitados pela expedição por toda a fábrica. Outro operador maneja um pequeno torno que faz roscas em um dos componentes dos registros.

Na área de montagem, os operadores também tomam decisões simples, relacionadas com o seu trabalho. Contudo, Sandra (C.M.OP), que já havia trabalhado com as injetoras (mudou de setor por problemas de saúde), avalia que na montagem existem mais decisões a serem tomadas, pois o próprio operador olha o quadro de *“kanban”* e decide o que é prioritário produzir. O trabalho na montagem é considerado mais tranqüilo e fácil, já que não depende do ritmo imposto da máquina. Apenas alguns operadores da noite observam o ritmo intenso de trabalho neste setor.

A montagem é o setor da fábrica no qual trabalham menores e pessoas com problemas de saúde (temporários ou permanentes), bem como o que tem maior porcentagem de mulheres, que, segundo um monitor, teriam mais habilidade do que os homens neste tipo de trabalho. Nesse local, são realizadas as atividades consideradas como as mais fáceis da fábrica.

Ao falarem de sua perspectiva profissional, os operadores desta fábrica, assim como os das outras unidades, valorizam o estudo como parte importante do seu projeto profissional. Alguns já retomaram os estudos e outros ainda pretendem retomar, seja cursando o ensino regular de 1º ou 2º grau, um curso técnico ou mesmo a faculdade. O estudo é uma forma de

buscar profissionalização, em um mercado considerado, por eles, cada vez mais exigente. Também aqui, na Conexões, surgem dúvidas sobre a viabilidade da retomada dos estudos.

*“É sei lá, as vezes eu penso ...em estudar, quem sabe arrumar uma coisa melhor, depois eu penso já tenho 40 anos, logo posso me aposentar, não adianta ficar lutando muito né, ...eu acho assim que as pessoas novas sim, ...as minha filhas eu incentivo bastante, ...agora eu não sei, as vezes eu penso assim né, eu quero fazer o 2º grau, ...sei lá de repente pode surgir uma vaga no mural, eu posso fazer um teste, passar, melhorar, mas por outro lado eu penso assim, pô tem tanta moça bonita, porque que eles vão querer eu lá...” (Irene, C.T.OP)*

O projeto de trabalho da maior parte dos operadores prevê a continuidade na Alfa, seja porque gostam da empresa ou porque o mercado de trabalho está difícil, ou seja, apresentam motivações opostas para permanecer. Geralmente, quem pretende continuar na empresa tem a expectativa de progredir dentro dela, assumindo outros cargos como monitor ou ferramenteiro. Neste sentido, a Alfa é vista como empresa que poderia possibilitar este progresso, reconhecendo o esforço dos trabalhadores. Para alguns, se esta expectativa não se realizasse, implicaria a saída deles para buscar algo melhor em outra empresa.

Apenas um dos entrevistados deixa claro que planeja sair da Alfa, é um operador antigo que não pode ser monitor e sente-se injustiçado por isto, gostaria de ter novas experiências em outra empresa, mas exercendo o mesmo tipo de trabalho que conhece. Outros dois operadores salientam seu desejo de sair da empresa, já que aceitaram trabalhar neste cargo por falta de opções e gostariam de voltar a trabalhar nas profissões especializadas que exerciam antes. Aparece, também, a idéia de que trabalhar na produção não tem futuro.

*“...você vê que hoje eu não sou monitor, eu perdi pra neguinho aí que não sabe nem injetar uma peça, por causa de quê? Porque eles tem o 2º grau, eu não tenho, a empresa então já optou por esses caras, isso aí eu tô sobrando, certo que eu hoje em dia, eu já não me interessa mais fazer um curso de monitor, porque eu pra futuro eu não quero ficar mais aqui dentro...” (Bruno, C.T.OP)*

Outro aspecto, apontado por dois entrevistados, foi a preocupação com a diminuição das oportunidades de trabalho, decorrente da modernização e do aumento das exigências quanto ao grau de instrução. Esta situação traz incertezas quanto às perspectivas futuras.

*“...eu nem penso muito demais nesse futuro aí, no momento tô fazendo o 2º grau, aí eu quero completar. ...Só espero que a gente não fique sem emprego mais tarde né, porque o negócio não tá muito bom..., hoje as empresas nenhuma quase admite mais pessoas né sem 8ª série, por no mínimo... aí eu não sei.” (Silvio, C.N.OP)*

#### 5.1.2.2 Modelo ideal

Os operadores entrevistados nesta unidade descrevem várias características de um bom trabalhador, compondo o que seria um modelo esperado pela empresa. A característica destacada é a responsabilidade, através do cumprimento das normas e execução correta das tarefas (cuidando da qualidade do produto). Um operador coloca que não se deve reclamar, como ele faz e avalia que *“isso é um ponto negativo”* (Gilmar, C.T.OP). Também foi apontada a importância de se ter estudo, pois as empresas estão mais exigentes quanto ao nível de instrução. Bruno (C.T.OP), um operador antigo, critica a Alfa por valorizar apenas o estudo e não a experiência, promovendo para a função de monitor operadores inexperientes, enquanto os antigos, como ele, foram embora ou continuam operando máquinas.

*“[Como tem que ser uma pessoa para ser considerado um bom trabalhador na Alfa?] Ah tem que ser uma pessoa que tenha um bom desenvolvimento né. [Bom desenvolvimento?] Tem que ter estudo, bastante né, pra ter também capacidade né, de exercer um bom cargo né. [Tem que ter estudo?] Isso tem, precisa ter por que senão... [Que acontece?] É quer dizer o cara também não tem já grande capacidade...” (Silvio, C.N.OP)*

Outras características de um bom trabalhador apontadas são: ser interessado e participante, ter força de vontade, ajudar os outros e ter boas referências profissionais. O mesmo operador, que criticara a empresa por não valorizar a experiência de trabalho, considera que a Alfa valoriza quem está *“entregando”* os outros.

A maior parte dos entrevistados acredita que corresponde às expectativas da empresa, seja porque tem responsabilidade, ou tem as qualidades esperadas de um profissional que trabalha na produção, ou mesmo porque se não correspondesse às expectativas teria sido demitido. Um deles avalia que corresponde a essas expectativas, ainda que nem sempre esteja *“100% pro trabalho”* (Celso, C.M.OP). Alguns operadores consideram que não atendem, plenamente, ao esperado pela Alfa. Silvio (C.N.OP) reconhece que não estudou o suficiente, apesar do esforço; Gilmar (C.T.OP) diz que trabalha, mas reclama demais, por esse motivo

não teria sido aceito como monitor; enquanto Bruno (C.T.OP) avalia que ficou até hoje (seu pedido de demissão não foi aceito) porque trabalha bem, mas não corresponde às expectativas da empresa.

### 5.1.2.3 Representações sobre a Alfa

Nesta fábrica, os operadores entrevistados tendem a revelar maior preocupação com o seu próprio trabalho do que com a empresa como um todo. A grande maioria sente-se responsável pelo que faz e procura solucionar os problemas que surgem na produção. Um dos entrevistados, que é bombeiro voluntário, revela preocupação com a segurança.

*“[Você se preocupa com problemas que acontecem no seu trabalho?] Me preocupo, porque em primeiro se alguma não está funcionando bem, teu trabalho não vai bem também, conseqüentemente você não vai bem também, melhor achar uma solução rápida antes que acarrete mais problemas.”*  
(Sandra, C.M.OP)

Três entrevistados relatam preocupação com a Alfa como um todo. Um operador vê a empresa como uma garantia de futuro profissional; outro, entende que o seu salário depende dela; e, por fim, um terceiro coloca que se preocupa, pois sua participação nos lucros depende do bom desempenho da empresa.

Também aqui os entrevistados descrevem a Alfa com características, predominantemente, positivas. Estas características estão, muitas vezes, relacionadas a diversos elementos que compõem um sentimento de satisfação, expresso como um “gostar” da empresa.

*“[Você disse que gosta de trabalhar na Alfa. Por que?] Sei lá, ...eu gosto de trabalhar aqui mesmo e fico triste quando tem pessoas que falam mal da empresa, porque eu gosto. [É comum as pessoas falarem mal da empresa?] Bem comum, bem comum porque o pessoal nunca tá satisfeito né, sempre tão insatisfeitos, e não é nem culpa da empresa, é culpa lá da própria humanidade né.”* (Irene, C.T.OP)

Esta satisfação pode ser associada a diversos fatores: “os colaboradores são bem tratados” (Silvio, C.N.OP), gostar do tipo de serviço (é limpo), existe estabilidade e oportunidade de crescimento.

Assim como na Fitas, os operadores desta fábrica destacam a idéia de que a Alfa não pressiona, pelo contrário, dá liberdade aos trabalhadores, o que aparece tanto no discurso de quem está satisfeito, como no daqueles que apontam críticas. Os operadores percebem que a empresa valoriza o trabalhador, apoiando, dando oportunidades de estudo, oferecendo benefícios e, além disso, os diretores são acessíveis.

A percepção de que a empresa não valoriza o empregado decorre, principalmente, da avaliação de que o salário é baixo ou inadequado para as responsabilidades do cargo. Alberto (C.T.OP), que trabalha na preparação da matéria prima, faz diversas reclamações sobre o salário (que teria sido melhor) e sobre não receber insalubridade. Contudo, vários operadores, mesmo insatisfeitos, justificam os baixos salários como decorrentes da política econômica do governo, da crise e outros fatores externos à empresa.

O sentimento de desvalorização também aparece no discurso de Bruno (C.T.OP), ao falar que os benefícios pioraram e que a Alfa mudou, não correspondendo mais a “fama” que tem fora. Apesar das críticas, ele avalia que a empresa está bem porque é administrada com competência. Outra crítica apontada por alguns operadores foi em relação à alimentação oferecida no refeitório, sendo que o próprio chefe do dia afirma que havia muita insatisfação com a comida<sup>139</sup>.

Os operadores revelam uma percepção positiva em relação à fábrica de Conexões. É mais moderna que as outras unidades (os equipamentos são mais novos e a alimentação das máquinas com matéria prima é automática, facilitando e dando maior precisão ao trabalho). O ambiente (iluminação, ruído, sujeira) também é considerado bem melhor do que na Acessórios. Outra característica positiva é que a fábrica tem um ritmo de trabalho mais tranqüilo que nas outras. Dois operadores transferidos da Fitas comentam que ali é melhor porque o trabalho é individual, não depende de equipe.

---

<sup>139</sup> Em todas as plantas, a alimentação é servida por uma empresa terceirizada. Na planta da Conexões, as refeições são trazidas prontas da Acessórios, o que gera problemas devido ao transporte. Durante a pesquisa de campo, houve um boicote dos trabalhadores, que ficaram três dias sem comer no refeitório. Nas outras fábricas os trabalhadores não citam problemas com a alimentação.

## 5.2 MONITORES

Entre os cinco monitores entrevistados, havia um (Cláudio, C.N.MO) que estava exercendo, provisoriamente, a função, apesar de não ter o cargo e nem mesmo o curso de monitor, o que era uma exceção em toda a empresa.

### 5.2.1 PARTICIPAÇÃO

#### 5.2.1.1 Grau de controle

Os monitores estão, geralmente, bem informados sobre o SARV, critérios de distribuição e o quanto as metas estão sendo atingidas (ver anexo 10). Entre os entrevistados, o único que se considera pouco informado é Cláudio (C.N.MO). Contudo, um monitor (exercendo o cargo há pouco tempo), que é vice-representante no grupo de acompanhamento do SARV e vinha assistindo as reuniões deste grupo, disse que nem sempre entende todas as informações que são passadas lá.

*“...eles explicam bem, mas tem muito gráfico, talvez para eles, que estão lidando com isto todo dia, seja fácil... seria a mesma coisa se eles viessem aqui e quisessem entender o funcionamento de uma máquina.”* (monitor)

Os entrevistados, em geral, mostram-se satisfeitos em receber o SARV, visto como um “lucrinho” a mais que recebem no final do semestre. A possibilidade de acesso às informações (sobre produtividade, faturamento e outras) também é valorizada, existindo confiança nos dados que a empresa fornece, embora alguns deles questionem certos critérios de distribuição dos lucros.

*“[O que você acha desse sistema de participação dos lucros?] Olha, participação de lucro, eu acho foi uma boa idéia..., porque tu tá vendo o que tá acontecendo no dia-a-dia, todo mês tu tem o resultado, eu acho que esse resultado é confiável, pelo menos o que eles passam, a gente confia, acredita né. [Você acha confiável, mas existe quem desconfie dos resultados apresentados?] Sempre tem alguns que desconfiam.”* (Nelson, C.M.MO)

Na Conexões, os monitores entrevistados são também informados e estão engajados no programa participativo (exceto Cláudio, C.N.MO), seja como integrantes de grupos ou através de sugestões (ver anexo 10), mas não revelavam a mesma preocupação em incentivar a participação dos operadores que os monitores da Fitas, ou seja, não se sentem responsáveis por

fazer o PAAP funcionar. Dois entrevistados dizem ajudar os outros na formulação de sugestões, um deles passa idéias suas aos outros, deixando que recebam o prêmio.

Os monitores valorizam a abertura da Alfa em receber as idéias de todos, sobre qualquer assunto, da mesma forma que percebem que aqueles que participam, através de sugestões, são valorizados.

*“...e sempre é bem vista as idéias... uma que te ajuda no SARV, nessa participação né, e outra também que é uma maneira da pessoa se mostrar... que tem boas idéias né, uma pessoa bem vista, de repente tem aquele que não quer saber né, mas sempre tem aquele que quer, quer ver o grupo pra frente... mas normalmente quase todo mundo participa, é raro uma pessoa que não dá uma idéia....”* (Ênio, C.N.MO)

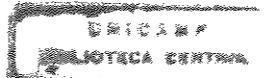
Aqueles que trabalham há mais tempo na Alfa participaram dos CCQs e comparam este programa com o atual, avaliando que o PAAP é melhor, porque participa quem quer, o programa funciona melhor (as idéias têm andamento) e possibilita maior criatividade (nas reuniões sistemáticas dos CCQs se falava “*muita bobagem*”). Anselmo (C.T.MO) considera que, no programa atual, existem aspectos positivos e negativos: os prêmios e a participação nos lucros servem para “*motivação do pessoal*”, mas como as sugestões são individuais “*não precisaria talvez estes grupos*”<sup>140</sup>. Ele também considera o andamento das propostas lento, tal como ocorreu com as suas, o que representaria uma desvalorização das sugestões pela empresa.

*“...então isso aí eu acho que tá deixando um pouco a desejar também sabe, essa parte de retorno de propostas de PAS... então talvez até que isso venha a dificultar um pouco pro pessoal mesmo a começar, a sugerir, mais idéias né, porque sabe que não tem um retorno meio rápido...”* (Anselmo, C.T.MO)

No discurso dos monitores, transparece, claramente, a idéia de que o PAAP funciona como uma forma de motivar os trabalhadores. Uma vez que as metas para o recebimento do SARV estão relacionadas tanto com a produção, quanto com a participação nas atividades do SARV (GARQs e sugestões), existe uma pressão não só por produtividade e qualidade (diminuição de refugo), como pelo andamento do próprio programa participativo.

---

<sup>140</sup> Este monitor foi líder de CCQ e continua como líder de um GARQ, que não vem se reunindo por falta de idéias para serem analisadas.



*“[O que você acha do SARV?] Ah eu acho que é uma boa, porque antes você não tinha nada, ...como diz o outro, pra quem não tem roupa, qualquer paletó é bom né, mas eu acho que é uma forma da empresa estimular mais, fazer o pessoal batalhar mais, uma forma que dá alguma coisa... você sempre fica esperando por aquilo ali... quer queira ou não o resultado de todo teu trabalho é o lucro né, então tu fica querendo que vai, tu procura participar...” (Ênio, C.N.MO)*

#### 5.2.1.2 Tipo de questões

Nem todos os monitores costumam dar sugestões, alguns lembram de idéias que deram anteriormente, ou de sugestões dadas por outros. A maioria das propostas referidas tem relação com o seu próprio trabalho, envolvendo melhorias no processo produtivo e diminuindo desperdícios, de forma a facilitar o funcionamento dos equipamentos ou a troca de moldes. Anselmo (C.T.MO) menciona uma sugestão sua para a construção de um quiosque de descanso nos intervalos, que seria uma melhoria para os trabalhadores, sem relação direta com a produção. Ele considera esta proposta, assim como outras que fez, simples, não requerendo avaliação por um GARQ, depende apenas da aprovação pela direção.

Cláudio (C.N.MO) considera difícil dar idéias para quem trabalha, diretamente, na produção. Pensa que seria mais fácil o pessoal da ferramentaria sugerir melhorias nos moldes. Entre os monitores entrevistados, apenas um questionou o fato de a empresa ser quem tem o maior benefício com as idéias dos trabalhadores.

*“...aquilo que ela [Alfa] paga pra um funcionário por uma boa idéia é irrisório pelo que ela vai ganhar eternamente... o cara que dá um boa idéia, se isso render pra empresa, o que render... 5% do lucro disso é dado pra ele, mas isso não é nada perto do que ela vai ganhar sempre né. [Isto porque ele vai receber uma vez só?] É, ele vai ganhar no custo de implantação né, ali o lucro que vai dar, vamos supor durante um mês, ...esse pedacinho ali eu não sei muito bem certo...” (Jaime, C.M.MO)*

Três entrevistados revelam discordâncias quanto aos critérios de distribuição do SARV estabelecidos pela empresa, cada qual em relação a um aspecto. Jaime (C.M.MO), apesar de receber mais, por ter um salário maior, tem dúvidas se é justa a distribuição proporcional ao salário. Anselmo (C.T.MO) pensa que deveria ser excluído das metas o número de trabalhos aprovados em GARQ, pois as sugestões são individuais. Ênio (C.N.MO) questiona o aumento de gastos da administração, como investimento em propaganda, que diminuem a participação

nos lucros. Os outros dois mostram-se satisfeitos, sem qualquer questionamento a respeito (Cláudio, C.N.MO gosta de receber, mas não sabe explicar bem o sistema).

“[Algumas pessoas questionam a forma como é distribuído o SARV, o que você acha?] *Olha, ...eu não acho nada de errado quanto a forma que eles distribuem aí, eu acho que todos tem participação, eu acho que de repente um ganha um pouquinho maior ou melhor, o outro menos, acho que isso aí é compatível com o salário, de repente algum ganha um pouquinho mais outro menos, dá uma diferencinha de participação.*” (Nelson, C.M.MO)

### 5.2.1.3 Nível organizacional

No que se refere à participação na empresa, apenas um monitor entrevistado considera fazer o trabalho com dedicação e qualidade como uma forma de participar. Especificamente em relação às instâncias do PAAP, todos que trabalham durante o dia participam de GARQs. Os grupos de Nelson (C.M.MO) e Anselmo (C.T.MO) já existiam no programa anterior (CCQ). Jaime (C.M.MO) e Anselmo (C.T.MO) colocam que seus GARQs não vêm se reunindo, por falta de idéias a serem trabalhadas. De acordo com o primeiro, quando começaram as premiações, houve uma “*tempestade de idéias*”, mas depois foi diminuindo.

À noite, conforme relatam dois monitores entrevistados, os GARQs apresentavam problemas e estavam sendo criados novos. Cláudio (C.N.MO) entrou em um novo grupo, incentivado pelo chefe; Ênio (C.N.MO) pretende entrar nos novos grupos, já que gosta “*de se reunir pra bater papo*”, pois “*sempre se aprende alguma coisa*”.

“*...o João [chefe de fábrica] fez uma reunião fazendo uns 15 dias atrás... daí ele perguntou quem quisesse né, daí eu me inscrevi nesse grupo de GARQ... [Então você recém se inscreveu?] Agora, mas daí até agora não teve nada ainda. [Por que você resolveu se inscrever?] Olha, ele falou que é pra, sempre pro nosso bem né, ele falou que teve um pessoal curso de, esse negócio de “5S”, essas coisas assim né, daí ele falou que é pra gente aprender um pouco mais né, saber o que tá acontecendo.*” (Cláudio, C.N.MO)

Assim como nas outras unidades, na Conexões, existe um representante e um suplente do pessoal da produção por turno no grupo de acompanhamento do SARV. Entre os entrevistados, apenas Jaime (C.M.MO) é representante neste grupo, tendo participado de várias reuniões<sup>141</sup>. Ele considera que o seu papel é passar as informações que recebe nas reuniões para o pessoal do seu turno. Os próprios representantes não explicam, claramente,

<sup>141</sup> Na ocasião, ele estava deixando o seu suplente ir no seu lugar para “*ele se enturmar*”.

como foram escolhidos. Outro monitor<sup>142</sup>, que é membro deste grupo, diz que fez parte de uma lista com quatro nomes que circulou pela fábrica, da qual os trabalhadores escolheram dois, ele não sabe como foi indicado para a lista, mas acha que foi a chefia<sup>143</sup>.

*“[Como você foi escolhido para o grupo do SARV?] É, na verdade, eu era já o suplente do outro titular, então eles passaram eu pra titular e arrumaram outro suplente pra mim. [Foi o Ferreti (chefe da fábrica) que te convidou?] Não, o Ferreti e o outro titular, que era o C... então eles lançaram o meu nome e o nome de outra pessoa ...no caso parece que o meu foi escolhido ou eu fui simplesmente nomeado assim tá, por eu já ter sido o primeiro suplente, ...então chegaram a um acordo e que o suplente assumiria a titular e se escolheria sempre o suplente certo...” (Jaime, C.M.MO)*

Todos os monitores entrevistados (conforme já foi colocado) fazem referência a sua participação anterior nos CCQs, com exceção de Cláudio (C.N.MO), que ainda não havia ingressado na Alfa quando estes grupos existiam.

Os monitores participam, também, de outras instâncias fora do programa participativo, entre elas está a CIPA. Nelson (C.M.MO) e Anselmo (C.T.MO) haviam sido representantes eleitos pelos trabalhadores; Jaime (C.M.MO) é, atualmente, vice-presidente da CIPA, eleito pelos colegas. Ele fala, com orgulho, desta eleição e de sua participação, pela possibilidade de aprender e pelo poder de atuação dentro da fábrica (*“eu muitas vezes não chego pedindo... chego mandando mesmo, porque quando o troço é perigoso mesmo”*). Anselmo (C.T.MO) ainda participa do grupo de bombeiros voluntários da fábrica e faz referência a sua participação na sociedade recreativa da Alfa.

A participação dos monitores entrevistados no sindicato é um pouco maior do que a dos operadores. Entre eles, três são sindicalizados e dois não. Nelson, C.M.MO foi sócio, mas se desligou. Anselmo (C.T.MO) é o único que, efetivamente, participa de atividades sindicais, tendo inclusive concorrido para a diretoria, mas a sua chapa perdeu as eleições.

---

<sup>142</sup> Este monitor havia assumido o cargo há apenas uma semana, portanto quando foi indicado para o grupo do SARV ele ainda era operador.

<sup>143</sup> Um ferramenteiro, representante no grupo do SARV, também relata que foi indicado pela chefia.

“[Você é inscrito no sindicato?] *Sou inscrito... É, essas última eleições aí, eu participei né, era membro também da chapa. [Você montou uma chapa?] É, a chapa 2. [A sua chapa se elegeram?] Não, ela perdeu, perdeu prá CUT. É que eles convidaram pra ter um representante aqui dentro da empresa, ...eu aceitei o convite e fui participar, pra ter mais um conhecimento né, exatamente, saber da onde que vem e a onde que vai as coisas...*” (Anselmo, C.T.MO)

Com exceção de Anselmo (C.T.MO), os outros, mesmo os sindicalizados, revelam uma percepção negativa da entidade, com maiores ou menores críticas.

“[Você participa do sindicato?] *Não, eu sou sócio do sindicato, mas detesto sindicato, eu não posso nem ver eles ali na frente... [Por que você detesta?] Porque eles só pregam comunismo pra mim, eles são aliados ao comunismo, é PT, desculpe se você é do PT né, mas PT e sindicato pra mim, só tem o que não presta, só pra falar mal de alguém, mas nunca fazem nada por ninguém também...*” (Jaime, C.M.MO)

A partir da análise de Anselmo (C.T.MO), é possível pensar que existe uma identificação maior dos trabalhadores com a empresa do que com o sindicato.

“[Como o sindicato é visto na empresa?] *É que ultimamente anda muito desacreditado, sindicato, ...porque eles acham que a empresa aqui né, ela trabalha de boas maneiras, então não há necessidade de um sindicato pra uma empresa como essa aqui, porque ela já trabalha com todos os direitos... exigido no caso, que o governo manda e coisa, ...ela já sabe o papel que deve ser cumprido né, e passam isso aí aos funcionários, então é por isso exatamente que as pessoas todas aqui elas não se envolvem então com o sindicato, assim mais aprofundado né. [A maioria do pessoal aqui é sindicalizado ou não?] Uns 40% mais ou menos que é sindicalizado.*” (Anselmo, C.T.MO)

#### 5.2.1.4 Concepções sobre participação

Os monitores apresentam concepções sobre participação relacionadas com a Alfa. Desta forma, participar pode significar: integrar-se no grupo, trabalhando da melhor forma; dividir o crescimento com a empresa, através da participação nos lucros; inserir-se no programa participativo (nos grupos ou dando sugestões), dando idéias e opiniões (sendo reconhecido por isto), ter acesso às informações da empresa (inclusive sobre os lucros) e ter integração com os outros (desde a direção até o chão de fábrica).

*“...então eu acho que participar é uma maneira que você tem de expor as suas idéias né, e de não só expor, mas você vê que alguém olhou por elas e tá botando adubo na tua plantinha entende, tá vendo a tua planta crescer, então você se empolga por participar mais...”* (Ênio, C.N.MO)

Todos os entrevistados consideram-se participantes na Alfa, seja porque ajudam os outros, participam de reuniões e cursos para mostrarem sua capacidade ou porque gostam de estar envolvidos em tudo.

*“[Você se considera participativo?] Eu me considero bem, bem participativo, não por eu não tá dando uma idéia no SARV ou no GARQ né, mas tudo que eu posso fazer pra ajudar ou pra informar alguém, eu faço, eu nunca escondi nada de ninguém, não tenho medo de sombras... então eu participo de tudo que eu sei, do que eu posso, reuniões... quando... vamos supor, o chefe quer, quer dizer alguma coisa, que tá ocorrendo na empresa, tem gente que se esquiva, ...quer ficar de longe, ...eu não quero nem saber, ...então eu sempre gostei de tá ali, na massa ali, certo.”* (Jaime, C.M.MO)

Em relação à participação em atividades fora da empresa, todos os monitores entrevistados avaliam que participam de atividades cotidianas. Apenas aquele que participa do sindicato também relata que costuma tomar parte em atividades comunitárias, revelando, assim, uma inserção social mais ampla.

*“[E fora da empresa, você é uma pessoa participativa?] Considerado bem, bem participativa, no bairro, ...porque eu sou líder comunitário, do bairro também, presidente da igreja católica, então eu acredito que eu já faço bastante parte do bairro... Já por 12 anos que eu moro nesse bairro né, toda vida fiz parte de liderança de associação de moradores, parte de presidência de igreja... toda vida fui membro, fiz trabalho junto a comunidade.”* (Anselmo, C.T.MO)

## 5.2.2 PERFIL PROFISSIONAL

### 5.2.2.1 Trajetória

Quanto à formação, os entrevistados têm diferentes graus de instrução: três já completaram o 2º grau, um está cursando este nível e outro ainda está concluindo o 1º grau. Eles estão, em geral, conscientes da exigência da empresa de que o monitor deve ter 2º grau completo, tendo retomado os estudos para atender estas exigências.

*“...eu teria que estudar porque senão não teria capacidade de nivelar com outro pessoal né, porque, ...os meus operadores iam ter 2º grau e eu mandar neles, no caso, com 4º ano primário, aí ficava difícil... O João [chefe] falou comigo também, ...aí voltei a estudar, aí como eu tinha me classificado né, no teste [para o curso de monitor], ...comecei a estudar, foi onde começou a evoluir mais o meu cargo de monitor...” (Ênio, C.N.MO)*

Além da formação escolar, os monitores também referem-se a outros cursos que fizeram dentro da empresa ou fora. Todos, mesmo aqueles que já exerciam outros cargos de chefia, fizeram o curso de monitor, com exceção de Cláudio (C.N.MO). Foram citados diversos cursos menores relativos a equipamentos e processos de trabalho e curso de liderança para CCQ, realizados na Alfa ou empresas anteriores. Dois monitores mencionam a realização de cursos fora da empresa como computação, lubrificação, técnico em supervisão no SENAI. Outro ponto levantado foi a experiência de vários anos que lhes permitiu aprenderem o seu trabalho na prática ou com colegas.

Todos os entrevistados já tiveram experiência anterior em trabalho industrial. Três, no setor de plásticos, incluindo um monitor que trabalhou durante seis anos na maior concorrente da Alfa. Outros dois entrevistados trabalharam em outras indústrias, sendo que um, além de indústria, trabalhou na “roça” e depois no setor de transporte da Prefeitura.

Ao relatarem sua trajetória na Alfa, os monitores colocam que começaram na Acessórios e depois foram transferidos para esta fábrica, apenas Cláudio (C.N.MO) trabalhou sempre na Conexões. Segundo Nelson (C.M.MO), a Conexões começou com os mais experientes, “o pessoal mais velho de casa”, que vieram transferidos. A maior parte dos monitores ingressou como operador ou auxiliar. Alguns monitores, incluindo Cláudio (C.N.MO), consideram a promoção para monitor um reconhecimento pelo desempenho e interesse apresentados.

Os três entrevistados mais antigos: Ênio (C.N.MO), Jaime (C.M.MO) e Nelson (C.M.MO); relatam uma trajetória longa<sup>144</sup>, tendo passando por diversas promoções na empresa. Quando a Alfa fez uma reformulação, diminuindo os níveis hierárquicos, seus cargos foram extintos e eles se tornaram monitores. Apesar da experiência, Ênio (C.N.MO) conta, com orgulho, que foi aprovado em 1º lugar na seleção para o curso de monitor.

---

<sup>144</sup> Outros monitores também se referem ao mesmo tipo de trajetória.

*“Eu entrei como preparador de máquina, ...ai 9 meses, ou 10 meses depois eu passei pra líder do setor, líder de turno... de preparador de máquina, porque ele foi ampliado de 3 pessoas pra 18 pessoas, e cada turno tinha..., teria que ter um líder, ...e de líder eu fiquei mais 1 ano, ...depois ...eu passei a supervisor desse setor, abrangendo todos os turnos certo...” (Jaime, C.M.MO)*

No exercício atual, a principal atividade dos monitores consiste em coordenar um setor (ou célula), supervisionando o trabalho dos operadores. A maioria das células corresponde a um conjunto de injetoras (cerca de oito), com seus operadores (entre três a dez<sup>145</sup>). Existe ainda, em cada turno, um monitor que coordena a montagem e o transporte; outro, a preparação de matéria prima. Em geral, o monitor que se dedicava a estas outras atividades não era responsável pelo trabalho com as injetoras, com exceção do monitor de preparação da noite<sup>146</sup>.

Nelson (C.M.MO) trabalha como um “*braço direito*” do chefe, exercendo uma espécie de subchefia do seu turno, substituindo-o quando está ausente. Cabe observar que a função de “líder de turno” existiu formalmente, mas foi extinta pela empresa.

Além das atividades de coordenação, os monitores fazem a troca de moldes das injetoras, com a ajuda dos operadores. A troca é feita de acordo com as necessidades de produção. Os monitores das células de injeção também fazem a preparação das máquinas, ajustando os painéis eletrônicos, e o monitor do abastamento programa a distribuição automática de matéria prima. No caso das injetoras, é possível observar os operadores, freqüentemente, fazendo ajustes nos painéis eletrônicos. Já os painéis de distribuição de matéria prima são uma atribuição exclusiva do monitor da preparação, embora o preparador entrevistado tenha acesso a eles, eventualmente.

Assim como os operadores, os monitores também revelam orgulho do seu conhecimento, contudo, devido a um ritmo intenso de trabalho, não têm a mesma disponibilidade para conversar sobre o que fazem. A maior parte do tempo eles estão ocupados, sendo, muitas vezes, chamados a solucionar problemas com os equipamentos, em especial, aqueles em fase de adaptação, como os “robôs”. Os monitores verificam as causas da

---

<sup>145</sup> O número de operadores depende do tipo de máquina. Conforme foi colocado anteriormente, existem injetoras que exigem a presença constante de um operador e outras não.

<sup>146</sup> Durante a pesquisa de campo ocorreu um acidente com o monitor da preparação da noite, enquanto ele trocava o molde de uma injetora. Como decorrência deste fato surgiu a idéia de reorganizar as células deste turno. O monitor da manhã, encarregado desta atividade (Jaime, C.M.MO), questiona a organização do trabalho à noite, pois entende que coordenar a preparação exige dedicação exclusiva do monitor.

produção de peças com defeito e procuram corrigir, caso não encontrem a solução podem buscar ajuda de colegas ou mesmo de um técnico em processos.

Um dos monitores entrevistados considera uma responsabilidade sua o cuidado com a qualidade, supervisionando o trabalho dos operadores. Outro cita como uma de suas atribuições treinar os operadores, preparando-os para candidatarem-se ao cargo de monitor.

Eventualmente, é possível observar os monitores operando máquinas ou executando outras tarefas de operadores, mas eles não se referem a este tipo de atividade, com exceção de Cláudio (C.N.MO) que costuma “*ajudar o pessoal*”. Ele avalia que seu trabalho é rotineiro e não implica na tomada de decisões, enquanto que os outros monitores julgam que têm necessidade de decidir, mas apenas sobre problemas relacionados com o seu próprio trabalho. Jaime (C.M.MO), responsável pela preparação, diz que, muitas vezes, precisa tomar decisões, mas que hoje, como monitor, tem uma responsabilidade bem menor do que quando era supervisor (cargo que já exerceu na empresa).

“[Você tem que tomar decisões sozinho?] *Tem muitos momentos, ...que a gente precisa tomar uma atitude, que também não envolve muito pra frente né, sem ser a liderança que a gente exerce, no caso quanto ao funcionário, quanto as próprios peças e pedidos e coisa, uma troca mais rápida, uma coisa que a gente veja tem emergência, a gente pega e procura decidir sozinho né, desde que a gente veja que não vai trazer prejuízo a ninguém, então aí a gente procura fazer né.*” (Anselmo, C.T.MO)

Outro aspecto da função de monitor é que se caracteriza por ser um trabalho masculino. Apesar de fazer parte desta fábrica, a única mulher da Alfa que fez o curso de monitor (mas que na ocasião ainda não havia assumido o cargo). Esta operadora conta, com orgulho, que foi graças ao seu empenho que conseguiu ser selecionada para o curso e, segundo ela, ser monitor não é considerado, pelos outros, um trabalho de mulher, pois é “*...um serviço sujo, que tem que se enfiar nas máquinas e mexer nos moldes*”.

Ao falar das perspectivas futuras, os monitores valorizam bastante o estudo, que faz parte do projeto profissional da maioria dos entrevistados, apenas Anselmo (C.T.MO) não menciona este tipo de projeto. Eles pretendem continuar ou retomar os estudos fazendo um curso técnico ou faculdade, relacionado com sua atividade profissional, como forma de fazer frente às exigências do mercado de trabalho. Contudo, o projeto de estudar precisa ser adaptado às possibilidades reais, o que nem sempre é viável para todos.

*“...não sei se vai dar tempo ...mas minha idéia é terminar o 2º grau e... tentar uma faculdade mais baixa,... [O que é uma faculdade mais baixa?] ...digo assim, uma faculdade que você possa pagar né. [Ah, com o custo mais baixo?] É, ...mas eu digo tipo uma faculdade que você aproveite pra profissão né, e que tu tenha condições de concluir ela também né, não muito longa né, ...e que você tenha condições de passar no vestibular né,... entrou uma nova aqui em [nome da cidade] ...química industrial né, então já tem bastante coisa a ver com nosso trabalho...” (Ênio, C.N.MO)*

Todos planejam continuar na Alfa, referindo gostar do trabalho ou da empresa, ou mesmo que são gratos pelo que conquistaram através dela. Apenas Ênio (C.N.MO) acredita que terá outras oportunidades de progredir na empresa. Já para outros, a possibilidade que existe é continuar como monitor, mantendo o bom desempenho demonstrado, visto que não têm a escolaridade exigida para o cargo de chefe. Dois deles gostariam de permanecer até a aposentadoria, que estaria próxima. Um monitor diz que gostaria de trabalhar no futuro como técnico em processos. Cláudio (C.N.MO) planeja assumir, efetivamente, como monitor.

*“...não tô assim no momento almejando um cargo de chefe ou alguma coisa, porque até pra isso eu tenho que fazer curso superior né, isso no momento é o curso de digitação que eu tenho que fazer certo, e me agarrar aqui dentro...” (Jaime, C.M.MO)*

#### 5.2.2.2 Modelo ideal

Os monitores entrevistados apontam características variadas de um bom trabalhador. Dois deles estão de acordo ao considerar que a pessoa deve ser interessada e participante, procurando desenvolver-se. Outras características levantadas foram: cumprir as normas, ter disposição para o trabalho, cooperar com os outros, ter bom nível de instrução ou ter um currículo compatível com os requisitos da empresa.

Entre os cinco entrevistados, três avaliam que correspondem às expectativas da Alfa, justamente, porque têm as características de um bom trabalhador apontadas por eles mesmos. Os outros dois monitores (Jaime, C.M.MO e Ênio, C.N.MO) consideram que correspondem, em parte, ao esperado pela empresa, porque deveriam ter estudado mais para progredir ou retomado os estudos anteriormente.

### 5.2.2.3 Representações sobre a Alfa

Ao falarem da Alfa, os monitores revelam tanto uma preocupação com o seu próprio trabalho, como com o todo da empresa, na medida em que esta representaria uma garantia para o futuro, em termos de emprego, de capacidade para sustentar a família ou mesmo de valorização profissional. Jaime (C.M.MO) avalia que a empresa está tendo um desempenho bastante bom, por isso não há com o que se preocupar.

*“[E com os problemas da empresa, você se preocupa com isso?] Sim, porque é pro nosso bem também, porque se eles tão bem a gente pode tá bem também né, assim se tiver ruim, não vende, essas coisas assim, pode sobrar alguém né, pode ir pra rua, alguma coisa assim, e ninguém quer isso né, sempre quer ver todo mundo junto.” (Cláudio, C.N.MO)*

Nesta fábrica, os monitores apresentam uma visão, predominantemente, positiva sobre a Alfa e revelam satisfação em trabalhar ali. Eles se sentem valorizados pelo que recebem: apoio, reconhecimento dos gerentes, oportunidade de participar e de crescer profissionalmente, incentivo ao estudo, liberdade, bom salário e bom ambiente de trabalho.

*“...eu gosto dessa empresa, ...são poucas as coisas que eu tenho, mas o que eu tenho eu ganhei nessa empresa, comprar a minha casa, o meu carro, algum conforto, a gente levou tudo daqui, quando eu sai da X... [empresa anterior] eu já trabalhava em empresa há 7 anos, mas eu tinha nada, uma casinha que tava caindo e gente não comia como a gente come hoje, o que quer e gosta né, essa empresa me deu muito prazer ...então eu devo a ela também o que eu tenho, apesar de eu ter dado todo meu esforço na passagem desses 10 anos, mas eu tive alguma coisa em troca.” (Jaime, C.M.MO)*

Jaime (C.M.MO) é o único monitor entrevistado que, mesmo mostrando satisfação, aponta algumas críticas. Ele afirma que o salário está “meio achatado”, principalmente para os que ganham menos, mas ele também se refere o achatamento do seu próprio salário<sup>147</sup> e aponta alguns erros, como o excesso de aposentados e a seleção inadequada, apesar de considerar que existem mais acertos do que erros na Alfa.

Apenas um entrevistado (Nelson, C.M.MO) destaca as características positivas da fábrica de Conexões, quando comparada às outras unidades. Ele está satisfeito por trabalhar só

---

<sup>147</sup> Jaime (C.M.MO) teve um cargo de supervisor, por isto recebe mais que os outros monitores e não recebeu aumento ao terminar o curso de monitor.

com injeção, com as mudanças que aconteceram na organização do trabalho (divisão em células) e com a introdução da função de monitor.

### 5.3 CHEFES DE FÁBRICA

Nesta fábrica, conforme já foi colocado, foram entrevistados dois chefes em exercício, que têm características bastante diferentes um do outro, como veremos a seguir.

#### 5.3.1 PARTICIPAÇÃO

##### 5.3.1.1 Grau de controle

Tal como nas outras unidades, cabe aos chefes manter seus subordinados informados sobre o PAAP. Na Conexões, os chefes demonstram que conhecem o funcionamento dos programas de participação nos lucros e de sugestões. Ambos estão integrados à gestão participativa, contudo, é possível perceber um envolvimento maior do chefe diurno, através das referências freqüentes ao programa no seu discurso (ver anexo 10).

O chefe da noite afirma que o programa de participação nos lucros (SARV) incentiva os trabalhadores a esforçarem-se para alcançar as metas estabelecidas, o que também indica que o sistema vem funcionando como uma estratégia de motivação da empresa.

*“...o SARV é uma coisa..., que você pode lutar por aquilo, você vai tá vendo mês a mês, pô eu tô conseguindo... então realmente motiva o pessoal, ...o que movimenta realmente a esperança é você ganhar bem no SARV, é um retorno que você tá dando pelo teu desempenho, se alguém tá dando desempenho ruim, ...a própria sociedade fabril vai expurgar essa pessoa.” (João, C.N.CF)*

Apesar do esforço de todos, João (C.N.CF) acredita que o pessoal sabe que o SARV “é uma fantasia”, (dividido por seis, corresponderia ao aumento mensal, que não vem ocorrendo), só que “hoje você tem, amanhã pode não ter”.

Os dois chefes comparam o CCQ com o programa atual e consideram que o último é bem melhor. Para João (C.N.CF), no tempo dos CCQs, surgiam muitas sugestões, mas a maior parte era “idéias bobas”; o pessoal ia à reunião só para comer o lanche, pois “não tinha uma recompensa daquilo”.

*“[Você acha esse sistema melhor que o CCQ?] Com certeza.[Quando você entrou aqui ainda funcionava o CCQ?] Sim, ainda funcionava o CCQ, eu participei um pouco e tenho certeza que o programa atual é melhor infinitamente do que o anterior, não tenho dúvidas quanto a isso, porque o outro eu diria que ele era meio camuflado, todo mundo participava mas eu diria que 70% não fazia nada, e hoje se 50% participar, com certeza são aquelas pessoas que participam porque querem, não porque são obrigadas, então os resultados são melhores...” (Ferreti, C.D.CF)*

Durante uma reunião mensal com subordinados, o chefe do dia mostrou que as metas relativas aos trabalhos aprovados em GARQs e ao número de sugestões não estavam sendo alcançadas, revelando, assim, dificuldades de funcionamento do programa participativo, o que é reconhecido pelos dois chefes. Ferreti (C.D.CF) acredita que *“precisa de uma injeção de ânimo”*, enquanto que João (C.N.CF) mostra a dificuldade do pessoal da noite em participar.

*“...talvez o pessoal da noite, ...eles não são muito voltados a idéias, ...talvez o cansaço, o stress deles, que é muito mais desgastante né, toda a vida, ...assim pra ajudar tipo no PAS, GARQ, os grupos de GARQ, eles não tem aquela vocação..., mas voltando pro lado produzir, empenhado, incluído na coisa, acho que tem, você pode trabalhar muito mais ainda né, mas o pessoal realmente tá envolvido com o processo, o pessoal tem uma visão clara do que quer se alcançar, do que se espera dele...” (João, C.N.CF)*

As dificuldades de funcionamento incluem o baixo número de sugestões feitas, particularmente, no turno da noite. Segundo, João (C.N.CF) o fato de esta fábrica ser *“muito organizada”* faz com que *“o pessoal se acomode”* e dê poucas sugestões. Aponta também a necessidade de uma equipe para dar suporte técnico para o desenvolvimento das idéias, como ocorria no tempo dos CCQs. Todas estas dificuldades mostram que o PAAP é uma estratégia de motivação nem sempre eficaz, que, apesar dos esforços, pode não obter os resultados esperados.

#### 5.3.1.2 . Tipo de questões

Os chefes tomam decisões sobre o seu trabalho diário, com certa autonomia, evitando que a gerência envolva-se com problemas rotineiros da produção. Ferreti (C.D.CF) fala da participação das chefias na decisão sobre introdução de inovações. O seu turno de trabalho facilita o contato com gerentes, diretores e setores de apoio, contribuindo para uma maior

participação sua na empresa. Já João (C.N.CF), que trabalha à noite, fica mais isolado e, muitas vezes, não é consultado sobre mudanças simples (em sua própria sala).

#### 5.3.1.3 Nível organizacional

O principal papel dos chefes, dentro do programa participativo, é o incentivo à participação dos subordinados, o que ambos procuram fazer, mas de forma diferente. Ferreti (C.D.CF) afirma que um chefe não deve impor nada ou mesmo montar um grupo e fazer com que trabalhe, pois “*criação vem da vontade de cada um*”. João (C.N.CF) tem uma postura mais diretiva, tentando retomar o PAAP no seu turno; está montando GARQs e incentivando a participação, mostrando que a empresa valoriza quem “*está presente*”.

Os chefes desta fábrica participam de reuniões sistemáticas de avaliação e planejamento com gerentes e diretores, mas não aludem a participação em qualquer outra instância da Alfa. Foi possível observar a presença, apenas, do chefe diurno nos conselhos de líderes.

#### 5.3.1.4 Concepções sobre participação

Os chefes da Conexões apresentam concepções sobre participação relacionadas com o trabalho na empresa. Para João (C.N.CF), participar é interagir, superando desafios através do trabalho, como no caso do SARV, que tem metas para serem alcançadas. Já Ferreti (C.D.CF) tem um conceito mais amplo, que valoriza a “*oportunidade de decidir*” e de “*fazer as coisas acontecerem*”, bem como a “*liberdade de opinar*”, pois pensa que “*quando te ouvem, você já está participando*”.

Ambos se consideram pessoas bastante participativas na empresa e justificam estas auto-avaliações com argumentos relacionados aos seus conceitos de participação. João (C.N.CF) preocupa-se com o funcionamento da fábrica, o que pode até fazê-lo “*perder o sono*”, pensando se deixou de fazer algo ou se fez errado. Ferreti (C.D.CF) procura dar opiniões e gosta de participar das decisões e já teve um retorno positivo sobre sua abertura para participação.

“[Você se considera uma pessoa participativa?] *Me considero bastante.*[Por que?] *Bom, eu procuro participar, eu tenho boa vontade pra isso, eu procuro sempre opinar em coisas que estão acontecendo, eu gosto quando me convidam pra decidir sobre alguma coisa ou pra discutir alguns assuntos, ...porque pessoas já me passaram esse retorno, de que eu sou participativo, porque eu sou aberto a discussão ou ao diálogo, a mudanças, eu aceito mudanças com muita facilidade, então eu me sinto participativo por isso, até porque tive retorno dos parceiros.*” (Ferreti, C.D.CF)

Os dois consideram-se participativos, também fora da Alfa, seja em atividades com amigos (esportes, clubes) ou em atividades cotidianas com a família, revelando, desta forma, uma perspectiva mais restrita de participação.

### 5.3.2 PERFIL PROFISSIONAL

#### 5.3.2.1 Trajetória

Os dois entrevistados indicam, como critério para admissão de um chefe de fábrica na Alfa, ter nível superior e noções de inglês, sendo necessário que quem não tivesse ainda esta formação buscasse atingi-la. O chefe que trabalha durante o dia é formado em engenharia; o da noite estava, na ocasião, cursando faculdade de pedagogia, um curso sem relação com sua atividade atual, mas que se constituía em uma escolha adaptada as suas possibilidades reais. O mesmo também tinha feito um curso técnico em plásticos.

“[Você está estudando, não é?] *É, faculdade... De pedagogia.* [De pedagogia?] *É, ...foi uma opção de fazer pedagogia, primeiro que eu tava na área de treinamento e outra que é uma faculdade muito mais rápida de eu fazer e o ano que vem ...eu posso fazer uma pós-graduação dentro da minha área.* [Você está se formando?] *Formando esse ano, se eu fizesse um outro curso muito mais pesado tá, muito mais coisa, talvez ficaria muito mais atropelado, duraria muito mais tempo, é 5 anos pra você tá com nível “X”...*” (João, C.N.CF)

Os dois chefes relatam sua experiência anterior de trabalho em indústrias, nas quais chegaram a exercer cargos de chefia. Contudo, Ferreti (C.D.CF) teve uma experiência bem mais longa, incluindo empresas em São Paulo e em cargos de maior responsabilidade e nível hierárquico que João (C.N.CF).

Em termos de trajetória na própria empresa, a experiência de ambos também é diferente. O chefe do dia entrou para trabalhar no seu cargo atual, na mesma unidade, já o da noite exerceu outros cargos na Alfa. Este ingressou na Acessórios, foi líder na manutenção e

trabalhou com treinamento em serviço, depois foi transferido para Conexões. Lá, no começo, trabalhou, simultaneamente, em duas atividades, técnico em processos e chefe da noite, posteriormente, com a reestruturação hierárquica na Alfa, ficou somente na chefia de produção. Ambos exercem o cargo na Conexões há, aproximadamente, dois anos e seis meses.

Ao descrever o exercício profissional do chefe na Conexões, cabe lembrar que esta fábrica está organizada para funcionar com um chefe por turno, mas, conforme foi colocado, havia uma vaga em aberto e um dos chefes estava cobrindo os turnos da manhã e da tarde. Cada chefe é responsável pela produção e pelo pessoal do seu turno, devendo ter uma visão de todo o funcionamento da fábrica.

*“[O que é de sua responsabilidade fazer?] Nós somos responsáveis pela produção da fábrica de Conexões no caso, ...nós temos 57 máquinas injetoras, ...subdivididas em 8 células onde a cada 7 ou 8 máquinas injetoras tem um líder, um monitor de produção, então essa equipe de 10 pessoas ...respondem diretamente pra mim... então a nossa fábrica, no que se diz produção, são 67 pessoas por turno, a gente chefia essas pessoas, a minha responsabilidade abrange todas as necessidades do pessoal, ...somos responsáveis pra que eles cumpram o horário de trabalho e somos responsáveis também por fazer a fábrica produzir conforme as prioridades, ou seja, não pode faltar produto na expedição...”* (Ferreti, C.D.CF)

O chefe da noite aponta, como sua atribuição, o controle disciplinar do pessoal, o que inclui a responsabilidade sobre férias, abonos e licenças, mas ressalta que existia um projeto de passar este tipo de atividade para os monitores. Ele também faz menção à programação da produção como uma atividade sua, sendo possível observá-lo dando orientações diretas aos operadores sobre o que produzir. Seu objetivo, com isto, seria fazer a produção render o máximo, já que considera *“...um roubo você vim aqui e não fazer, não render...”*. João (C.N.CF.) costuma destacar o controle que tem sobre tudo o que acontece na fábrica no seu turno, mesmo quando está ausente<sup>148</sup>. Esta preocupação com o controle não aparece no discurso do Ferreti (C.D.CF), que também não costuma dar ordens aos operadores, diretamente, preferindo orientar os monitores.

As atividades do chefe incluem comparecer em diversas reuniões e cuidar de registros relativos à produção. Tarefas como estas são vistas por João (C.N.CF.) como uma sobrecarga

---

<sup>148</sup> João revela satisfação em demonstrar o quanto é bem informado sobre tudo, inclusive sobre as atividades da pesquisadora. (horário de permanência na fábrica e quem foi entrevistado), mesmo quando, eventualmente, a coleta de dados à noite foi feita na sua ausência. Com isto, ele parecia querer demonstrar que mesmo esta investigação não fugia do seu controle.

já que implicam no seu afastamento da produção, principalmente, as reuniões realizadas durante o dia, o que poderia levá-lo a perder o “domínio” sobre o seu turno. O turno da noite, como veremos a seguir, tem características específicas, o fato de não haver pessoal técnico de apoio, nem gerentes, implica em uma responsabilidade maior do chefe, em contrapartida ele tem mais autonomia e liberdade de ação.

Os chefes afirmam ter autonomia para tomar decisões relativas ao seu trabalho, devendo assumir as responsabilidades delegadas a eles e decidir de forma integrada com os outros turnos. Conforme já foi colocado, o chefe do dia aponta como uma de suas tarefas a participação na introdução das inovações, o que não foi referido pelo outro chefe, que, inclusive, reclamou quando foram colocadas divisórias novas na sala que utilizava sem consultá-lo, ou seja, o chefe da noite não tem a mesma participação nas mudanças que o do dia.

Faz parte do projeto profissional dos dois chefes continuar na Alfa. Ferreti (C.D.CF) gostaria de crescer junto com a empresa, que avalia estar “*progreindo a cada dia que passa*”. João (C.N.CF.) tem outras expectativas associadas ou não à empresa. Ele planeja sair do turno da noite; pensou em se candidatar para a vaga da tarde, mas desistiu porque, no momento, não poderia perder o adicional noturno. Ele também gostaria de, mesmo trabalhando na Alfa, poder mudar-se para uma cidade menor, mais tranqüila para sua família. Outro projeto referido por João foi o de montar um negócio com a esposa, que lhe desse garantias (em uma eventual perda do emprego) e lhe permitisse uma vida mais estável financeiramente. Fala, ainda, sobre a possibilidade de continuar estudando, fazendo uma pós-graduação em engenharia de produção, após a conclusão da faculdade.

#### 5.3.2.2 Modelo ideal

Ao falarem das características esperadas pela Alfa, os dois chefes colocam o que esperam dos seus subordinados. Acreditam que para participar da empresa o trabalhador deve se destacar em suas tarefas cotidianas. Para Ferreti (C.D.CF), o empregado deve se expor, mostrando o seu interesse em aprender e ter vontade de crescer na empresa. João (C.N.CF) entende que, para participar, o trabalhador deve mostrar satisfação, buscando cooperar com os outros. Ambos mostram as dificuldades de se encontrarem pessoas com estas características. Outro aspecto destacado pelo chefe do dia foi a disciplina.

*“...é que só tem uma forma de você crescer quando você é um operador de máquina ou um auxiliar de produção, é se destacando, ...você tem que se mostrar no meio de todo mundo: oh, eu estou aqui! E como as pessoas vão te perceber lá? Tendo boa vontade de procurar aprender o máximo que o trabalho te proporciona,... É fácil de perceber isto porque as pessoas nos procuram, procuram os monitores, mostrando que ele quer aprender,...então estas pessoas começam a se destacar... e você percebendo isso tem que motivá-los a ir por este caminho mesmo, infelizmente nem todo mundo é assim...”* (Ferreti, C.D.CF)

*“... que a pessoa não tenha que ter a visão só do feijão com arroz, eu vou lá, vou sentar na frente da minha máquina e só fazer o trivial, tá presente, o que que eu posso fazer a mais, o que que eu tenho que fazer, difícil ter essas pessoas realmente.”* (João, C.N.CF)

Os dois chefes tiveram dificuldade em apresentar uma auto-avaliação, provavelmente, por apresentarem características esperadas nos seus subordinados e não referentes a eles próprios.

*“[Você acha que corresponderia a esse perfil?] Eu sinto que sim, agora essa pergunta é difícil eu responder, ela deve ser feita para as pessoas que convivem comigo, seria mais fácil, mas eu sinto que sim, ...eu não questionei sobre isso, talvez seja até uma falha minha, eu deveria ter feito isso antes.”* (Ferreti, C.D.CF)

### 5.3.2.3 Representações sobre a Alfa

Os chefes de fábrica evidenciam um envolvimento com o todo da empresa. Ferreti (C.D.CF) mostra confiança na Alfa, que soube administrar as crises do mercado com competência, *“mantendo a equipe”*; preocupa-se com os problemas da empresa, já que a percebe como *“uma extensão da família”*. João (C.N.CF) valoriza a Alfa pois ela *“dá o sustento”* seu e da sua família, oferecendo-lhe *“estabilidade financeira”*. Acrescenta, ainda, que as dificuldades do mercado de trabalho não permitem que se tenha liberdade de sair quando houver insatisfação.

As características positivas também são destacadas pelos chefes, que consideram a Alfa como uma empresa que dá liberdade e oportunidade de ascensão profissional, trata com igualdade (*“ninguém endeusa ninguém”*) e permite a participação de todos. Ferreti (C.D.CF) sente-se satisfeito em trabalhar na Alfa, que considera a empresa com a qual mais se identificou, por sempre buscar as soluções para os problemas e ser inovadora. No que se refere

à inovação, o chefe do dia também aponta que a fábrica de Conexões é a unidade mais inovadora do grupo, onde, geralmente, são implantadas as mudanças.

O chefe da noite (João, C.N.CF) afirma que este turno tem características diferentes dos outros, destacando a união do grupo e a liberdade dos operadores para “*mexer na máquina*”. Outro aspecto considerado relevante por ele é o adicional noturno (30%), que pesa na opção pela noite. Como já foi colocado, ele valoriza seu controle sobre tudo, tanto sobre o trabalho (não permite que ninguém fique “*vadiando*”), como sobre as informações (“*segredo não existe*”). João (C.N.CF) não permite que mulheres trabalhem no seu turno<sup>149</sup>, o que não acontece durante o dia, Ferreti, inclusive, fala com orgulho sobre ter aumentado o número de mulheres no seu turno e mostra satisfação em apresentar a única mulher que fez o curso de monitor.

#### 5.4 CONCLUSÕES SOBRE A FÁBRICA DE CONEXÕES

Os integrantes desta unidade têm uma participação nas atividades do PAAP bem menor do que os da Fitas, e inclusive menor do que os da Acessórios. Os entrevistados da Conexões estão menos informados sobre o programa que os integrantes das outras fábricas, particularmente, os operadores (ver anexo 10).

Na Conexões, também foram observadas dificuldades no PAAP semelhantes às da Fitas, o que indica um funcionamento mais formal do que concreto. Novamente, surgem os limites das “micromelhorias” (Gautrat, 1990). O menor engajamento no programa faz com que não apareça de forma tão clara o “sentimento de participar”, embora ele esteja presente no discurso dos entrevistados mais engajados. Ao analisar as três dimensões da participação propostas teoricamente (grau de controle, tipo de questões e nível organizacional) observou-se que os integrantes da Conexões também participam de forma limitada.

O grau de controle dos operadores restringe-se a possibilidade de darem sugestões por escrito e, para os que pertencem aos GARQs, poderem discuti-las em grupo. No entanto, conforme é definido no programa, a decisão sobre as sugestões fica com o chefe. Os operadores têm acesso a um grande número de informações, mas muitos não conseguem assimilá-las completamente.

---

<sup>149</sup> Na fábrica de Acessórios existem mulheres trabalhando na produção do turno da noite.

Os monitores da Conexões estão mais engajados e informados que os operadores, exceto aquele que exercia, provisoriamente, a função. Entretanto, não se mostram tão comprometidos com o funcionamento do programa como os colegas da Fitas, sendo que apenas dois entrevistados (entre os cinco) relatam o incentivo à participação dos subordinados. Eles também participam através de sugestões avaliadas pela chefia, revelando possibilidades de influenciar tão limitadas quanto as dos operadores.

Os chefes são aqueles que decidem sobre as sugestões, com isto, eles têm um grau de influência maior do que os outros integrantes da fábrica. Assim como na Fitas, o grau de controle dos chefes da Conexões é parcial, já que tomam decisões dentro de um contexto hierárquico, no qual eles devem atuar de acordo com o que é estabelecido por instâncias superiores. Entretanto, é possível observar diferenças no discurso dos dois chefes, Ferreti (C.D.CF) valoriza mais o programa, mostra-se mais engajado e busca incentivar os subordinados; enquanto João (C.N.CF) é mais preocupado com o controle do trabalho do que com o incentivo à participação.

Os operadores e monitores da Conexões também podem influenciar sobre questões relativas ao seu próprio trabalho ou de colegas e subordinados, no caso dos monitores, revelando, assim, uma forma limitada de participação no que diz respeito a esta dimensão. As dificuldades em sugerir, apresentadas pelas duas categorias profissionais, demonstram que eles têm problemas para influenciar mesmo sobre questões de conteúdo restrito. Parte dos operadores e monitores entrevistados gostaria de modificar a distribuição do SARV, mas, como vimos, não puderam influenciar sobre esta questão. Os operadores entrevistados na Conexões demonstraram menor interesse do que os da Fitas sobre este tema.

Os chefes estão envolvidos com questões relativas a toda a produção da fábrica, devem tomar decisões rotineiras, com relativa autonomia. Sendo assim, eles decidem sobre recursos organizacionais desta unidade, o que pode ser caracterizado como uma participação parcial em relação a esta dimensão. Também aqui se observam diferenças entre os chefes. João (C.N.CF) decide apenas sobre questões mais limitadas e, como trabalha mais isolado, chega mesmo a não ser consultado sobre mudanças rotineiras. Já Ferreti (C.D.CF) é consultado sobre a introdução de inovações, o que consiste em uma questão de conteúdo mais amplo, embora não possa ser considerada uma forma plena de participação.

Os operadores entrevistados consideram que participam na empresa através da realização do seu próprio trabalho, colaborando com sua equipe. Apenas dois entre os oito entrevistados estão inseridos em GARQs, sendo que um deles em um grupo que não está ativo. Os monitores do dia participam de GARQs, embora apenas um de um grupo em atividade, enquanto que os da noite ainda estão sendo engajados em grupos novos, já que estes vinham sendo reativados neste turno. Seja participando da sua equipe de trabalho ou de um GARQ, os monitores e operadores estão inseridos em grupos de pares, mesmo assim revelam uma participação parcial quanto à dimensão nível organizacional, já que não se restringe a uma forma individual de participação.

Alguns deles (em geral monitores) são representantes no grupo de acompanhamento do SARV, uma instância mais ampla da Alfa, mas como foi visto eles não têm poder de influenciar e a escolha é por indicação. Os operadores e, particularmente, os monitores participam de instâncias fora do programa participativo, como a CIPA, que foi considerada como uma instância que possibilita uma influência mais ativa. Mesmo aqueles que participam destes grupos têm uma participação parcial.

A participação dos chefes é, geralmente, efetuada junto a pares e subordinados. Eles participam de reuniões sistemáticas com gerentes e diretores, o que não significa estar inserido nas instâncias diretivas e, portanto, não pode ser considerada uma forma plena, mas apenas parcial de participação, em relação ao nível organizacional. Cabe observar que o chefe da noite avalia que sua participação em reuniões durante o dia atrapalha o desenvolvimento de suas atividades rotineiras, o que sugere que trabalhar neste turno pode dificultar a integração no todo da empresa.

No que diz respeito ao sindicato, os trabalhadores desta fábrica, em geral, apresentam uma baixa participação na entidade, entre os entrevistados, os monitores revelam maior engajamento sindical do que os operadores, incluindo um monitor com participação efetiva. Eles também apresentam uma concepção assistencial e uma percepção negativa da entidade, demonstram optar mais pela empresa do que pelo sindicato.

Todos os entrevistados desta unidade apresentam concepções sobre participação relacionadas com a Alfa, exceto um operador. Mesmos os chefes, que nas outras fábricas apresentam concepções mais amplas, nesta não o fazem. Entretanto, participar para eles tanto

pode significar engajar-se no PAAP, como trabalhar bem, atuando junto com colegas de trabalho. Desta forma, evidencia-se que o programa participativo, ainda que seja um referencial, não tem o mesmo peso para delimitar as concepções dos integrantes da Conexões, do que tem para os da Fitas, já que aqui a simples execução do trabalho foi considerada como uma forma de participação. Metade dos operadores entrevistados avalia que participa, em parte, na empresa, enquanto que os chefes e monitores consideram-se, plenamente, participativos.

Em relação à participação fora da empresa, predominam as auto-avaliações positivas, com justificativas que revelam uma concepção restrita, limitada a esferas individuais ou familiares. Os dois operadores que consideram não ter uma participação efetiva mostram indícios de uma concepção menos limitada. Cabe lembrar que, nesta unidade, foi entrevistado o único monitor com uma participação social mais ampla, desenvolvendo atividades comunitárias e sindicais.

A Conexões, como fábrica mais moderna entre as unidades pesquisadas, desempenha um papel fundamental na construção do perfil do novo trabalhador que a Alfa estaria buscando. Neste sentido, é importante considerar que aqui a integração na gestão participativa não tem o mesmo peso que tem nas outras unidades, particularmente, na Fitas. Isto fica evidenciado tanto pela menor integração dos entrevistados no PAAP, como pelo fato de muitos operadores considerarem apenas que fazer o seu trabalho adequadamente é uma forma de participar. Ainda reforça esta idéia o tipo de concepção sobre participação apresentado, nem sempre vinculado, diretamente, ao programa, como ocorre na Fitas. Desta forma, é possível pensar que, embora seja importante a participação, esta não é fundamental para compor o novo perfil de trabalhador.

Também é interessante notar que, justamente por ser a Conexões a unidade mais moderna, nela ficam mais claras as modificações implementadas em toda empresa, relativas à estrutura de cargos, organização (células de produção), conteúdo, relações de trabalho etc. Principalmente, no que se refere à função de operador, pode-se observar a substituição dos trabalhadores antigos, experientes e qualificados no exercício da função por operadores mais jovens, polivalentes (capazes de fazer todo tipo de atividades simples) e com grau de instrução maior que os antigos, compondo o perfil do novo trabalhador. Entretanto, os trabalhadores

antigos ainda seriam necessários, visto que permanecem trabalhando na fábrica, particularmente, nas atividades de coordenação, no caso na função de monitor.

Como vimos, na Conexões, os operadores exercem, basicamente, três tipos de funções (preparação, operação de injetoras e montagem), contudo, não se observa a presença de padrões comuns entre as características dos operadores que exercem cada função, tal como acontece na Fitas. A maior mobilidade no exercício destas funções, bem como o fato de ser esta a unidade mais nova da Alfa, não tendo ainda consolidado modos de funcionamento, poderia explicar a proximidade entre os operadores.

Apesar da heterogeneidade das características apresentadas pelos operadores entrevistados, a partir de suas trajetórias profissionais, foi possível identificar aspectos comuns que apontam para uma polarização entre dois perfis profissionais: os trabalhadores mais antigos e experientes, que têm orgulho do seu “saber/fazer”, e os mais jovens, com maior escolarização e habilitados a executarem atividades diversificadas simples.

Os trabalhadores mais antigos e experientes estariam sendo, progressivamente, excluídos da Alfa e do mercado de trabalho em geral. Entre estes ainda existe quem mantenha um padrão de identificação marcado pela “dignidade” no trabalho (Hodson, 1996), semelhante aos operadores de processo da Fitas, como Bruno (C.T.OP), que só poderia manter-se na sua profissão saindo da Alfa, ou mesmo pela ilusão de pensar que, apesar das dificuldades, seu esforço seria reconhecido, chegando, quem sabe, a “participar da diretoria” (Alberto, C.T.OP).

Outros operadores antigos, como Silvio (C.N.OP), conscientes das incertezas do futuro, estão querendo apenas garantir o emprego e, por isso mesmo, não se envolvem muito com a empresa, o que sugere que a “dignidade” daria lugar a uma “presença pouco implicada”, que se deveria não a valorização de fatores externos ao trabalho, como acontece com os operadores de produção de fitas, mas à necessidade em não se comprometer demais, já que a perspectiva de exclusão é eminente, caracterizando também um modelo de identificação próximo ao de retirada. Há, ainda, quem valorize bastante a empresa, as chefias e diretores, como Irene (C.T.OP), que não vê nenhuma outra alternativa profissional fora dela, desenvolvendo um modelo “fusional” de identificação (Sainsaulieu, 1980, 1988), caracterizado pelo conformismo, gratidão e dependência.

Os operadores mais novos, em geral, percebem possibilidades concretas de progresso na Alfa, como no caso de Celso (C.M.OP), que aguarda uma vaga de monitor, mesmo tendo apenas dois anos de empresa, apesar de não ter qualquer inserção no programa participativo. Fator este que reforça a idéia de que a integração na gestão participativa não é uma prioridade, não sendo considerada como um critério decisivo para a ascensão profissional. Esta mobilidade rápida é favorecida por uma dedicação ao trabalho e à carreira, aproximando-se de um perfil de liderança típico dos novos monitores (como veremos a seguir), em que as relações com os pares subordinam-se aos interesses pelo trabalho e pela carreira.

Entre os operadores novos destaca-se Sandra (C.M.OP) que, diferentemente de Celso, é a operadora entrevistada nesta fábrica que tem maior participação no programa da Alfa, revelando um perfil cooperativo e integrado. Ela trabalha, atualmente, na montagem (função menos valorizada desta unidade), mas já operou injetoras, ou seja, é capaz de executar diferentes atividades, sem ter o mesmo conhecimento e experiência que os trabalhadores antigos.

Os dois operadores destacados acima representam duas perspectivas, aparentemente antagônicas, do novo modelo de trabalhador que está sendo gerado na Alfa. O primeiro encarna o espírito individualista, de quem tem iniciativa e busca sucesso na carreira. A segunda representa o trabalhador cooperativo, mais preocupado com o sucesso da equipe, do que com o sucesso individual. Temos assim, uma contradição entre individualismo e espírito de grupo, gerados por uma política de gestão que buscava inspiração tanto no modelo americano (“individualismo”) como no modelo japonês (“grupismo”), procurando aproximar-se da empresa com estrutura estratégica, proposta por Enriquez (1997). Isto mostra que a Alfa ainda tem dificuldades em gerar, de forma integrada, o seu novo trabalhador, que deveria conciliar a iniciativa individual com a cooperação, o que, na verdade, são características inconciliáveis e contraditórias.

A maior parte dos monitores entrevistados trabalha há bastante tempo na Alfa, correspondendo ao perfil antigo, exceto aquele que exercia o cargo provisoriamente. Embora existam outros monitores mais novos, esta fábrica precisa dos que têm um saber/fazer conquistado através da experiência profissional, por isso estes trabalhadores vieram transferidos da matriz (Acessórios) quando a Conexões iniciou suas atividades. É interessante

observar que, ao relatarem suas perspectivas profissionais, apenas os dois entrevistados da noite consideram que poderão progredir na Alfa, o que, provavelmente, relaciona-se ao fato de seu chefe ser o único na Alfa que progrediu na empresa, todos os outros já ingressaram como chefes de fábrica.

Apesar de ainda ser valorizada a experiência do profissional antigo, não existem perspectivas de progresso destes monitores, pois a estrutura da Alfa não abre espaço para eles subirem na carreira, visto que não lhes possibilita o acesso ao cargo de chefe, imediatamente superior na hierarquia. Esta ausência de perspectivas futuras, apesar da valorização e desejo de permanecer na Alfa, faz com que o processo de identificação destes monitores antigos seja marcado, essencialmente, pela “estagnação”. Talvez este processo possa também vir a ocorrer no futuro com os jovens monitores, tal como Cláudio (C.N.MO) e outros que já se efetivaram no cargo, na medida em que continuem a não serem a eles apresentadas oportunidades de ascensão profissional. No momento, estes monitores mais jovens, tal como os que trabalham na Fitas, revelam características mais próximas ao modelo de afinidades, embora não demonstrem de forma tão evidente a perspectiva de carreira e a identificação com o papel de chefe.

Os chefes desta fábrica apresentam dois perfis diferentes, que corresponderiam ao modelo antigo e ao novo que a Alfa vem buscando. Ferreti (C.D.CF) mostra características semelhantes às do chefe da Fitas, participa de decisões não rotineiras, é também qualificado (escolaridade e experiência anterior), ativo e sente-se reconhecido por suas competências. Desta forma, ele se aproxima de um perfil do novo chefe, próximo papel gerencial, capaz de assumir funções mais amplas se o crescimento do grupo empresarial vier a demandar isto.

João (C.N.CF), como foi colocado, é o único chefe que exerceu outras funções na empresa. Ele é menos qualificado, tem menor experiência e escolaridade e, ainda, não alcançou o grau de instrução exigido para o seu cargo; é bastante voltado para a coordenação de atividades rotineiras, não se envolvendo com decisões mais amplas. Estas características colocam este chefe dentro de um perfil tradicional, que se aproxima do papel de monitor, alguém que coordena atividades e toma decisões rotineiras, apesar de revelar maior compreensão do todo do que os monitores.

Os entrevistados da Conexões também revelam um perfil bastante variado sobre o que seria o trabalhador ideal para Alfa, não sendo possível identificar um padrão comum. Os operadores destacam a responsabilidade, o desempenho correto do trabalho, bem como ter um bom nível de estudo. Os monitores consideram importante ser interessado e participante, trabalhar bem e ter instrução. Os chefes apresentam as características que seus subordinados devem ter para se destacar no trabalho: mostrar interesse em aprender, satisfação e cooperar com os outros.

Tal como na Fitas, a maior parte dos monitores e operadores entrevistados nesta unidade considera que corresponde ao modelo ideal de trabalhador apresentado por eles próprios. Aqueles que avaliam que não correspondem, plenamente, ao que seria esperado tendem a apresentar dificuldades em se adaptar ao novo modelo de trabalhador, principalmente, porque apresentam um baixo grau de instrução. Os chefes, como foi visto, não apresentam auto-avaliação.

Na Conexões, os entrevistados também apresentam representações, predominantemente, positivas sobre a Alfa e sobre a própria fábrica. Eles se sentem satisfeitos e valorizados pela empresa, que oferece uma série de contrapartidas e um bom ambiente de trabalho. O principal ponto negativo apresentado pelos operadores e por um monitor foi relativo ao salário, entretanto existe quem não considere a empresa como responsável por isto. Estas representações indicam que os trabalhadores valorizam o trabalho na Alfa e, particularmente, em sua fábrica moderna.

Esta fábrica, como unidade em que o processo de modernização em curso na Alfa apresenta-se de forma mais avançada, pode ser pensada como um modelo que deverá ser seguido em toda a empresa. Entretanto, é interessante notar que também ali o novo se faz na convivência com o antigo, pois, principalmente, os monitores têm um perfil antigo. Tanto para eles como para os operadores experientes esta convivência é marcada pela falta de perspectivas de progresso e, em alguns casos, pelo risco de exclusão eminente, devido às dificuldades em se adaptar às novas demandas.

Outro aspecto importante a ser considerado é o fato do engajamento no programa participativo não ser tão valorizado na Conexões. Isto acontece, justamente, na unidade mais moderna, o que, de uma certa forma, contradiz, o que seria esperado teoricamente, pois a

participação dos trabalhadores vem sendo entendida como um dos componentes da modernização das empresas. Sendo assim, participar pode significar, aqui, apenas subordinar-se às necessidades da produção, pois, como coloca Elaine Antunes (1995), a gestão participativa deve ser considerada, principalmente, como uma ferramenta para o alcance dos objetivos organizacionais. Cabe lembrar, conforme já foi apontado, que esta é uma ferramenta nem sempre eficaz.

## 6 ACESSÓRIOS: A FÁBRICA ANTIGA

Esta fábrica, também chamada de matriz, é a mais antiga do grupo. Funciona em um grande galpão (ver “lay-out” aproximado da fábrica no anexo 8), em uma planta onde existem outras construções, como o setor de expedição central, o almoxarifado, o setor de recursos humanos, a cozinha e o refeitório.

A Acessórios produz uma variedade de produtos<sup>150</sup> bem maior do que as outras unidades e também utiliza vários tipos de matérias primas, com isto seus operadores executam um leque bem mais amplo de atividades. As instalações e os equipamentos desta fábrica são bem mais antigos que os da fábrica de Conexões, não há alimentação automática das máquinas e algumas são bastante antigas e apresentam problemas, constantemente.

O galpão da fábrica abriga todos os setores de produção, incluindo as áreas de preparação de matéria prima, que ficam na mesma construção, separadas por uma parede, não fechada completamente, o que torna toda fábrica mais barulhenta e suja, devido ao ruído e aos resíduos dos moinhos deste setor<sup>151</sup>. No mesmo galpão funcionam, também, os setores de manutenção e ferramentaria. Existem salas pequenas separadas, onde funcionam escritórios da chefia, auxiliar de escritório e setores de apoio. Em um mezanino, existem salas administrativas, nas quais trabalham o diretor e o gerente industrial do grupo e salas de reuniões ou treinamento.

A produção, propriamente dita, ocupa a maior parte do espaço físico da fábrica. Durante o período da coleta de dados, o galpão da fábrica estava passando por reformas, com isto, uma determinada área foi desocupada (ver anexo 8), sendo transferidos os equipamentos para outras áreas do galpão, para que fossem trocados o piso e a cobertura. Aos poucos, isto deveria ser feito em toda a fábrica, sem interromper a produção. Estas reformas, que tornavam o ambiente ainda mais barulhento, visavam a aproximar esta fábrica do funcionamento mais moderno, tal como existe na Conexões.

Além da preparação de material, são desenvolvidos três tipos de atividades produtivas: sopro, extrusão e injeção. Cada um destes setores é composto por células de produção, sendo

<sup>150</sup> Ali são produzidos acessórios plásticos para instações hidráulicas de diversos tipos: ralos, acentos sanitários, torneiras, sifões, chuveiros, caixas de descarga etc.

<sup>151</sup> Além dos moinhos grandes que estão no setor de preparação, existem pequenos moinhos pela fábrica, manejados pelos preparadores ou pelos próprios operadores, que vão colocando para moer rebarbas das peças produzidas.

que a injeção divide-se em duas partes (A e B<sup>152</sup>), em geral, cada uma sob a coordenação de um monitor por turno. Os operadores pertencem a um setor determinado, alguns com postos de trabalho fixos, outros fazem rodízio de atividades nas suas células, contudo podem mudar (temporariamente ou não) de postos, célula, ou mesmo de setor, dependendo das necessidades da produção.

As áreas ou setores têm suas denominações em função do tipo de equipamento que produz as peças (sopradoras, extrusoras e injetoras), mas englobam tanto atividades de operação destes equipamentos, como também a montagem, incluindo algumas linhas bem tradicionais, principalmente, na extrusão e no sopro. Nesta unidade, existe bastante trabalho de montagem, particularmente, nestes dois setores. Alguns operadores atuam em funções específicas, como é o caso do “carregador de peças” da injeção entrevistado, que, conforme ele próprio relata, recolhe peças das injetoras e encaminha para os setores onde serão montadas. As atividades de cada setor, em geral, localizam-se fisicamente próximas na fábrica, mas os deslocamentos, em função das reformas, faziam com que uma ou outra célula ficasse separada do restante da sua área.

O trabalho na injeção tem características bem semelhantes com o que é executado na Conexões, embora os equipamentos sejam, geralmente, mais antigos. A preparação da matéria prima é executada em duas áreas separadas (ver anexo 8), existindo operadores que preparam este material para a injeção e outros para o sopro. A atividade dos preparadores é bem mais simples e exige maior esforço físico do que nas outras fábricas. Existem áreas de montagem de produtos nos três setores produtivos.

A fábrica de Acessórios apresenta características próprias, como matriz e unidade mais antiga do grupo. De maneira geral, o processo de trabalho é mais atrasado, os equipamentos são mais antigos e o ritmo é mais intenso que na fábrica de Conexões, contudo as comparações entre as duas unidades não são muito frequentes, possivelmente, porque a maioria sempre trabalhou nesta fábrica. O ruído e a poeira no ar tornam as condições ambientais piores que nas outras unidades. Os operadores usam, constantemente, os protetores auriculares (o que nem sempre acontece nas outras fábricas). Alguns observam, ainda, que existem diferenças no ambiente, dependendo do local na fábrica onde fica seu posto de

---

<sup>152</sup> Alguns, como o Márcio (A.T.OP), referem-se a uma parte do setor como injeção C.

trabalho, os locais próximos a janelas ou portas são preferidos, pois, como coloca um operador, “*aqui a gente tem o céu*”.

Os trabalhadores desta fábrica têm a clara concepção de que o sopro é o pior setor para se trabalhar. Sendo que neste setor a linha de montagem da caixa de descarga é considerada como o pior posto de trabalho. A principal razão para estas avaliações negativas é o ritmo intenso. Contudo, também aparecem referências à dificuldade de se trabalhar com um dos monitores do setor. O sopro localiza-se no meio do galpão da fábrica o que potencializa os problemas de ambiente apontados acima. O setor de preparação de material também possui uma avaliação negativa, já os setores de extrusão e injeção são, geralmente, avaliados positivamente, embora surjam comentários negativos sobre alguns postos de trabalho dentro destes setores.

No período da coleta de dados, trabalhavam na produção em torno de 115 funcionários nos turnos da manhã e da tarde e, aproximadamente, 100 à noite, incluindo os operadores, 13 monitores e um chefe de produção por turno. Nesta fábrica, foram entrevistados vinte e um trabalhadores: treze operadores, seis monitores e dois chefes de fábrica<sup>153</sup>.

---

<sup>153</sup> O chefe de fábrica do turno da noite não pôde ser entrevistado porque estava de licença para tratamento de saúde.

**Quadro 6 - Entrevistados na fábrica de Acessórios**<sup>154</sup>

Identificação	Idade	Tempo	Turno	Cargo	Função atual	Setor	Instrução
Alceu (A.N.OP)	31 - 35	5 a 6 m	noite	operador	operador de máquina	injeção B	1º grau completo
Carmen (A.N.OP)	41 - 45	6 a 9 m	noite	operadora	operadora montagem	sopro	1º grau incompleto
Eduardo (A.T.OP)	31 - 35	2 a 3 m	tarde	auxiliar de produção	operador de máquina	extrusão	1º grau completo
Everaldo (A.M.OP)	21 - 25	2 a 2 m	manhã	operador	operador de máquina	injeção B	2º grau completo
Jorge (A.T.OP)	36 - 40	9 a	tarde	operador	carregador de peça	injeção A e B	1º grau completo
Marcelo (A.N.OP)	21 - 25	1 a 1 m	noite	auxiliar de produção	operador de máquina	extrusão	2º grau completo
Márcio (A.T.OP)	21 - 25	2 a	tarde	auxiliar de produção	operador de máquina	injeção C	2º grau incompleto
Maristela (A.T.OP)	41 - 45	16 a	tarde	operadora	operadora de máquina	sopro	1º grau incompleto
Nádia (A.M.OP)	41 - 45	7 a 8 m	manhã	operadora	operadora montagem	extrusão	1º grau incompleto
Nelson (A.M.OP)	26 - 30	3 a 9 m	manhã	operador	operador de máquina	injeção A	superior incompleto
Ricardo (A.T.OP)	41 - 45	3 a 10 m	tarde	preparador de material	preparador de material	injeção	2º grau incompleto
Rogério (A.N.OP)	31 - 35	3 a 8 m	noite	operador	operador de máquina	injeção A	2º grau incompleto
Telma (A.T.OP)	25 - 30	8 a	tarde	operadora	operadora montagem	sopro	1º grau completo
Celso (A.M.MO)	21 - 25	2 a 8 m	manhã	monitor	monitor	injeção B	2º gr. técnico completo
Edson (A.T.MO)	31 - 35	11 a	tarde	monitor	monitor	injeção A	2º grau completo
Frederico (A.M.MO)	46 - 50	18 a	manhã	supervisor	monitor	extrusão	1º grau incompleto
Neves (A.M.MO)	41 - 45	15 a	manhã	monitor	monitor	prep. de material	2º gr. técnico completo
Vicente (A.N.MO)	21 - 25	4 a	noite	monitor	monitor	injeção A	2º grau completo
Vilson (A.T.MO)	36 - 40	8 a 8 m	tarde	monitor	monitor	sopro	1º grau completo
Sousa (A.M.CF)	41 - 40	10 a	manhã	chefe de fábrica	chefe de fábrica		superior incompleto
Valter (A.T.CF)	36 - 40	2 a	tarde	chefe de fábrica	chefe de fábrica		sup. compl. e pós

<sup>154</sup> Este quadro sintetiza as principais informações sobre os entrevistados desta fábrica, sendo que: a) os nomes são fictícios; b) as letras após os nomes correspondem: fábricas F, C, A, turnos de trabalho M, T, N, D e funções OP, MO, CF; c) os cargos correspondem às informações fornecidas pelos entrevistados, embora a empresa possa classificá-los de forma diferente.

## 6.1 OPERADORES

Apesar da existência de setores separados, existe a possibilidade de os operadores desta fábrica mudarem (temporariamente ou não) de atividade ou mesmo de setor, ainda que a mobilidade seja menor do que na Conexões. Assim como nesta unidade, na Acessórios predominam as mulheres trabalhando na montagem e na preparação trabalham, apenas, homens.

### 6.1.1 PARTICIPAÇÃO

#### 6.1.1.1 Grau de controle

Na fábrica de Acessórios, também foi possível perceber a preocupação da empresa em manter os funcionários informados de diversas formas, entre as quais se destacam dois painéis eletrônicos, instalados recentemente<sup>155</sup>, que forneciam dados sobre as metas e o nível de produção atingido (no mês, semestre ou dia anterior), além de outras informações gerais, como divulgação de eventos internos e aniversariantes do dia.

Através dos painéis, assim como dos murais e de reuniões, os funcionários recebem informação sobre o SARV. Também aqui existem aqueles que estão informados e outros que têm dificuldades para compreender, plenamente, todas as informações (ver anexo 11). A participação como representante no grupo de acompanhamento do SARV é um fator que facilita a compreensão do sistema.

Os operadores desta fábrica, independentemente do nível de informação, também mostravam satisfação em receber a participação nos lucros, pois consideram como uma remuneração a mais, que é sempre bem vinda, embora, para alguns, esta remuneração seja baixa. Uma operadora, questiona o sistema, colocando que foi uma forma encontrada pelo governo para não dar mais aumento para os trabalhadores<sup>156</sup>.

Como nas outras unidades, os canais existentes para participação dos operadores são: a inserção nos GARQs e/ou as sugestões. Embora seja do conhecimento de todos a existência destes canais, nem todos os utilizam (ver anexo 11). Entre os entrevistados, quatro têm uma

---

<sup>155</sup> O fato de ser uma novidade chamava a atenção dos trabalhadores, que, ao circularem, olhavam para eles com frequência. Os painéis apresentavam problemas de funcionamento durante o período de coleta de dados.

<sup>156</sup> O programa de participação financeira foi implantado ao mesmo tempo que a empresa extinguiu um sistema de promoção por mérito. Nesta época, começava a funcionar no país o "Plano Real", que diminuiu a inflação, fazendo com que as empresas deixassem de pagar reposições salariais.

inserção mais efetiva no programa (destes, três costumam dar idéias), alguns operadores colocam que costumavam participar no tempo dos CCQs e outros nunca deram sugestões. Também foram mencionadas as dificuldades em sugerir, mesmo por aqueles que, anteriormente, costumavam dar idéias, sendo que dois deles colocam que trabalham demais e não têm tempo, outro diz que tudo já foi melhorado.

Os operadores desta unidade também se sentem valorizados por poderem participar. A maior parte dos entrevistados (além de outros operadores) fala desta possibilidade de participação através de sugestões ou grupos. Um operador da noite acredita que o seu turno é o que mais sugere. O fato de todas as sugestões serem analisadas pelas chefias, mesmo que possam ser rejeitadas, bem como a possibilidade de os membros dos grupos discutirem e decidirem juntos sobre as propostas, contribuem para a valorização.

Mesmo predominando esta visão positiva sobre o programa, alguns operadores percebem que a Alfa não dá a devida importância para as sugestões. Três entrevistados consideram os valores dos prêmios recebidos pelas propostas implementadas, quando estas geram economia, muito baixos em relação ao lucro da empresa. Dois entrevistados colocam que deram sugestões que foram recusadas e mais tarde implantadas pela empresa, sem que eles recebessem os créditos por isto. Para um deles, Nelson (A.M.OP), que é bastante ativo no programa, as propostas que favorecem os funcionários tem andamento lento. Estes trabalhadores têm uma percepção de que quem se beneficia mais com as sugestões é a empresa.

Também nesta fábrica, os operadores, que comparam o funcionamento do programa atual da Alfa com o anterior, tendem a considerar o PAAP melhor do que os CCQs, apontando razões semelhantes aos trabalhadores das outras unidades para esta avaliação positiva: existe prêmio para as idéias, a participação não é obrigatória, as reuniões não são fora do horário, mesmo quem não está em um grupo pode sugerir por escrito, só se reúnem quando há o que discutir e as reuniões são mais produtivas. Apenas uma entrevistada, Maristela (A.T.OP), que trabalha há 16 anos na Alfa, avalia que no tempo dos CCQs funcionava melhor e lembra satisfeita que seu grupo foi um dos primeiros implantados na Alfa.

O programa de sugestões atual faz parte de um todo, juntamente com o programa de participação nos lucros. Os operadores associam os dois programas, avaliando de forma

positiva o novo programa em função da participação financeira, como coloca Carmen (A.N.OP): “na época do CCQ, nós não tínhamos participação nos lucros, passava-se as idéias para melhorar”. Três entrevistados apontam dificuldades de funcionamento dos GARQs que tem impedido a realização das reuniões, problemas como falta de sala, muito trabalho na fábrica, ou férias de colegas.

Assim como nas outras unidades, os operadores da Acessórios fazem colocações que revelam que, nesta fábrica, o programa participativo funcionaria como uma forma de motivação para participação e/ou produção dos trabalhadores. Os operadores, mesmo aqueles que apontam alguma crítica, mostram satisfação com os incentivos econômicos, os prêmios pelas idéias e, principalmente, o SARV.

“[O que você acha da participação nos lucros?] *Meu Deus, é beleza, foi a coisa melhor que fizeram aqui dentro, foi uma idéia ótima mesmo, que daí o pessoal também se esforça mais né, quanto mais a gente produz, mais a gente ganha ...esse prêmio, agora em janeiro vai vim, vai vim bom.*” (Maristela, A.T.OP)

O benefício de receber uma remuneração por produção teria, como coloca um operador, uma contrapartida, que seria uma maior exigência de produtividade pela empresa. No discurso de dois entrevistados aparece a idéia de que é preciso motivar a participação nos grupos: Eduardo (A.T.OP) conta que foi incentivado pelo chefe a montar um GARQ; enquanto que Jorge (A.T.OP), bastante ativo dentro do programa, coloca que costuma explicar aos novos o funcionamento dos grupos, motivando a participação.

Dois entrevistados, que fazem mais críticas ao sistema participativo da empresa (Márcio, A.T.OP e Nelson, A.M.OP), apontam os limites para a participação dos trabalhadores, já que estes não têm controle efetivo sobre o que a empresa faz. Nelson coloca que uma sugestão de mudança mais importante, como a questão da distribuição dos lucros, entraria no “*limite da ideologia da empresa*”.

“*..agora a questão de administração aí a gente nem pode apitar nada. [Você acha que não pode apitar nada?] Eu acho que não, ...se falar ah isso aqui tá sendo mal organizado, tem que ser assim, é como eles querem, tem que ser como eles querem, pode até falar... eu acho que eles não vão dá ouvido, sei lá, porque tem gente só pra isso, a Alfa paga gente só pra isso, aí fica difícil a gente penetrar no meio disso aí. [Só para isso o quê?] Pra administrar esse tipo de coisa assim...*” (Márcio, A.T.OP)

### 6.1.1.2 Tipo de questões

Nesta unidade, os operadores também costumam fazer sugestões relacionadas ao seu próprio trabalho, que visam ao aprimoramento do processo produtivo (aumentando a qualidade ou a quantidade de peças produzidas) e/ou melhorias das condições de trabalho. Eventualmente, surgem idéias que não se relacionam, diretamente, com o seu trabalho, como uma cobertura entre o galpão da fábrica e o refeitório e uma homenagem aos trabalhadores que completam dez e quinze anos de empresa.

*“...eu tenho mais uma [sugestão] de um puxador lá também, que tá com problema né. [Puxador do quê?] Ele puxa o material pra dentro da máquina. [A matéria prima?] É, puxa com... o material e a máquina transforma o tubo...” (Marcelo, A.N.OP)*

Alguns operadores (três entrevistados e outros) da Acessórios também percebem que as sugestões beneficiam mais a empresa do que os trabalhadores. Isto aconteceria tanto porque é a Alfa quem lucra com as idéias e quem deu a idéia recebe pouco ou nada, como porque o aprimoramento do processo produtivo gera redução de pessoal. Para Rogério (A.N.OP), este tipo de sugestão não seria *“muito cabível”*. Nelson (A.M.OP) coloca que as sugestões que são do interesse da empresa têm um andamento bem mais rápido, do que as voltadas para o bem estar dos trabalhadores.

Nesta fábrica, assim como nas outras unidades, a questão da distribuição do SARV surgiu no discurso dos operadores. A maioria mostra insatisfação com os critérios existentes, principalmente, por ser proporcional ao salário. Eles se consideram uma parte importante do processo produtivo, contudo, são os que recebem menos. A maioria pensa que a distribuição deveria ser igual para todos. Eduardo (A.T.OP) relata ter sido ele quem teria levado para o grupo de acompanhamento do SARV a idéia, rejeitada pela diretoria, de distribuir parte do SARV igual para todos e parte proporcional ao salário.

Também foram questionados outros aspectos relativos à distribuição do SARV. Rogério (A.N.OP) critica o fato de os operadores da noite receberem o mesmo valor que os do dia, sem acréscimo de 30 %, como ocorre com o salário. Telma (A.T.OP) considera injusto que quem recebe advertência não tenha direito à participação nos lucros. Já Márcio (A.T.OP) e Rogério (A.N.OP) acham que despesas gerenciais e investimentos não deveriam ser

descontados do montante a ser distribuído. Ricardo (A.T.OP) aponta as dificuldades em se atingir as metas estabelecidas e, como estas vêm aumentando, ele imagina que no futuro não será mais possível atingi-las. Apenas três entrevistados consideram-se satisfeitos com a forma de distribuição do SARV, sendo que um deles chega a afirmar: *“A pessoa que ganha mais já tem o merecimento, não dá para ser muito contra, não posso comparar eu com um engenheiro mecânico.”* (Ricardo, A.T.OP)

### 6.1.1.3 Nível organizacional

Ao analisar suas possibilidades de participação na empresa, os operadores desta fábrica também consideram que participam através do seu próprio trabalho, produzindo com qualidade e evitando refugo, ajudando os outros e buscando aprimorar o funcionamento da sua célula ou máquina.

Vários operadores lembram de ter participado dos CCQs, quando estes existiam na empresa. Alguns desistiram de participar em grupos, já aqueles que estão nos GARQs vêem os dois tipos de grupo como uma continuidade.

O principal canal formal de participação no programa da empresa, como vimos nas outras unidades, é através dos GARQs. Entre os entrevistados, cinco operadores participam destes grupos. Nádia (A.M.OP) é membro de um GARQ que nunca se reuniu. Nelson (A.M.OP) participa do GARQ responsável pela sugestão que recebeu um prêmio de qualidade<sup>157</sup>. Outros três são líderes de grupo. Entre os oito entrevistados que não são membros de GARQs, dois pretendem participar de novos grupos que estão sendo criados pelo chefe da noite, por isto já participaram de um curso sobre solução de problemas.

Na Acessórios, os trabalhadores da produção também tinham representantes (um titular e um suplente por turno), no grupo de acompanhamento do SARV. Eduardo (A.T.OP) é o único operador entrevistado que havia sido representante, tendo uma avaliação positiva desta experiência. Segundo ele, sua escolha foi feita por indicação do seu monitor, que era o representante anterior. O chefe aceitou a indicação e os outros concordaram com a escolha dele e de um suplente, que vem assistindo as últimas reuniões no seu lugar. Dois operadores comentam que foram ao conselho de líderes receber um diploma por sugestões feitas durante o

---

<sup>157</sup> Na época da pesquisa de campo, a Alfa estava participando de um concurso sobre qualidade, foi representada por um grupo desta fábrica e tirou o 2º lugar da região, fato que foi bastante comemorado na empresa.

bimestre. Entre os entrevistados, apenas Nádia (A.M.OP) refere-se a este conselho, contando que nunca compareceu. Segundo a mesma entrevistada, apenas os líderes participam e estão informados sobre o que acontece nestas reuniões.

Os entrevistados também mencionam a participação em outras instâncias da empresa. Maristela (A.T.OP) participou da CIPA há vários anos, contando com orgulho da experiência de ter sido eleita pelos colegas, tendo vencido uma chefia, que não aceitou bem sua eleição. Jorge (A.T.OP) e Rogério (A.N.OP) foram candidatos a membros da CIPA, mas não se elegeram. Marcelo (A.N.OP) é membro do grupo de bombeiros voluntários desta fábrica.

Além das instâncias referidas, alguns consideram como uma forma de participação a inserção em outras atividades da empresa, como cursos, palestras e reuniões com as chefias. Nesta fábrica, as chefias fazem as reuniões mensais para informação sobre o andamento das metas estabelecidas, semelhantes às realizadas nas outras unidades. Também são feitas reuniões mensais de aniversariantes.

No que se refere à participação sindical, ao contrário das outras fábricas, a grande maioria dos operadores entrevistados é sindicalizada (onze). Contudo, mesmo os sindicalizados, geralmente, não participam do sindicato, com exceção de dois: Márcio (A.T.OP), que gosta de participar para manter-se informado e Telma (A.T.OP), que faz parte da diretoria do sindicato, sendo a única entrevistada em toda Alfa que é sindicalista<sup>158</sup>.

Os operadores entrevistados nem sempre expressam com clareza as razões para não participarem do sindicato. Márcio (A.T.OP) levanta duas hipóteses para a não participação dos colegas: medo ou falta de interesse. Três operadores que não participam referem uma identificação maior com a empresa do que com o sindicato, expressando uma espécie de escolha entre dois pólos antagônicos. Nelson (A.M.OP) não participa “*por desinteresse ou hábito*”, mas acha que deveria. Ele apresenta uma concepção positiva, considerando que o sindicato seria uma arma, desde que os trabalhadores participassem, o que não ocorre por medo ou por outras razões, como o que ocorre com ele próprio.

Telma (A.T.OP), mesmo participando da diretoria, prefere não misturar o sindicato com a empresa, pois acredita que vai precisar dela mesmo após o período de estabilidade. Ela é membro do conselho fiscal e é liberada do trabalho quando tem atividades no sindicato,

---

<sup>158</sup> Segundo Telma (A.T.OP) existem outros sete funcionários na empresa que fazem parte da diretoria do sindicato.

depois retorna para suas atividades normais, sem ficar “*pegando no pé do chefe ou do pessoal de RH*”, como faz um colega seu que também é do sindicato.

A maior parte dos entrevistados fala pouco sobre o sindicato. Alguns operadores expressam, claramente, que não gostam da entidade, pois consideram que esta só faz “*barulho*”, sem atender e até mesmo prejudica os interesses dos trabalhadores. Aparecem críticas à diretoria, pois esta não sofreria as conseqüências (como no caso de demissões) e ficaria com os benefícios, eventualmente, conquistados a partir da luta (uma porcentagem do aumento).

“[Você não é sócio, nem participa do sindicato. Por que?] *Olha isso aí eu botei na cabeça que não queria e nem pensei porque não e porque sim, isso aí eu não tenho idéia assim falar sobre isso aí.*” (Everaldo, A.M.OP)

Nesta fábrica, alguns operadores também revelam uma concepção assistencial de sindicato, que serviria para oferecer serviços como: médicos, dentistas e advogados. Aparecem as críticas do porquê de o sindicato, recentemente, estar cobrando pelo atendimento odontológico, alguns consideram que não é necessário recorrer ao órgão para se ter atendimento médico, já que a empresa oferece um bom plano de saúde. Um operador, que utiliza estes serviços, elogia o sindicato por oferecê-los, dizendo que foi ajudado pela advogada do sindicato na sua aposentadoria e que a taxa cobrada pelo atendimento odontológico é pequena.

As críticas ao sindicato ocorrem, segundo Telma (A.T.OP), porque a entidade está desacreditada e as pessoas têm dificuldade de entender os seus problemas financeiros, acusando a diretoria de roubo<sup>159</sup>. Outro problema apontado, que contribuiu para este descrédito, foi a negociação salarial difícil e demorada, cujos resultados não favoreceram os trabalhadores. Tanto esta diretora como outros dois operadores referem-se ao esforço feito durante a negociação, sendo que os resultados negativos seriam decorrência, por um lado, da organização patronal e pouca disponibilidade da empresa e, por outro, da falta de organização dos trabalhadores.

---

<sup>159</sup> O sindicato dos plásticos é importante na região, já que existem ali várias indústrias deste setor. A entidade é filiada a CUT. Na época da pesquisa de campo, os jornais estavam denunciando a diretoria por desvios de dinheiro.

#### 6.1.1.4 Concepções sobre participação

Da mesma forma que nas outras unidades, os operadores da Acessórios revelam conceitos variados sobre participação, todos relacionados com o trabalho na Alfa, particularmente, com o programa participativo. Em primeiro lugar, apareceu a concepção de que participar é fazer a sua parte, ou seja, trabalhar, produzindo com qualidade ou contribuindo com a empresa através de sugestões.

*“[O que quer dizer participação, na tua opinião?] Eu acho que participação é trabalhar né, vim trabalhar, participando, fazendo um bom trabalho, uma boa qualidade, a gente tá participando...” (Telma, A.T.OP)*

Para Nelson (A.M.OP), participar significa não só produzir, mas fazê-lo com satisfação, criticando a empresa por não oferecer condições para isto.

*“[O significa uma pessoa participar?] Em primeiro lugar participar é gostar... fazer com amor, fazer gostando do que faz, fazer com prazer, ou seja, todo funcionário que trabalha insatisfeito ele não produz, ele gastou as 8 hora dele, se você sair perguntando aqui quantos que são satisfeito aqui, não vai dar a metade, acredito que não, então pra haver uma participação tem que haver satisfação, as coisa andam junto.” (Nelson, A.M.OP)*

Outra concepção apresentada foi a de que participar significa dar idéias, opiniões, sendo que um dos entrevistados entende que a participação só deve ser feita através de opiniões positivas, que contribuam com a empresa. Foi apresentada, ainda, a concepção de que participar é ser interessado, ativo, podendo, desta forma, ajudar os outros. Para Nádia (A.M.OP), participar é ter a possibilidade de acesso às informações sobre o que acontece na empresa. Rogério (A.T.OP) entende que partilhar lucros com a empresa é uma forma de participar.

Ao avaliarem sua participação no trabalho, a grande maioria considera que participa da empresa, apresentando diferentes justificativas para esta auto-avaliação positiva. Entre estas justificativas destaca-se a visão daqueles que se consideram participantes porque procuram ajudar a empresa, trabalhando corretamente, buscando melhorias ou dando sugestões. Outras justificativas são: ser disponível para diferentes atividades (palestras, cursos), fazer o seu trabalho, fazer o que lhe cabe, brincar e conversar com os outros, gostar de estar informado e fazer solicitações e reclamações.

Dois entrevistados avaliam que participam pouco da empresa. Eduardo (A.T.OP) argumenta que tem suas obrigações no trabalho e não pode estar sempre participando, contudo acaba avaliando que sua participação é maior do que a dos outros. Márcio (A.T.P)<sup>160</sup> considera que não participa muito da empresa, só do que for do seu interesse, não tendo aceitado os convites de participar de um grupo de idéias e dos bombeiros.

A maioria também considera que participa fora da empresa. Alguns não expressam, com clareza, que tipo de participação é esta, outros se referem à participação na família. Um entrevistado afirma que costuma ajudar os vizinhos, outro, diz participar na escola e há ainda um operador que se considera participativo porque busca atingir seus próprios objetivos (por exemplo: fazer um curso técnico), caracterizando uma perspectiva bastante individualista.

Dois operadores entrevistados, Jorge (A.T.OP) e Ricardo (A.T.OP), consideram que não participam fora da empresa, pois não têm envolvimento na comunidade, no bairro, na igreja, ou em uma APP (associação de pais e professores de uma escola), como gostariam de ter. Desta forma, pode-se pensar que eles têm uma concepção mais ampla do que os seus colegas, desta e das outras unidades, sobre o significado de participar.

## 6.1.2 PERFIL PROFISSIONAL

### 6.1.2.1 Trajetória

A formação dos entrevistados é bastante variada no que diz respeito ao grau de instrução e nem todos têm o grau exigido, atualmente, pela empresa. Três operadoras não completaram o 1º grau, sendo que destas, duas (antigas na Alfa) pararam de estudar na 4ª série, outra está completando a 8ª série. Três operadores têm 2º grau incompleto, destes, dois abandonaram os estudos e um está cursando; um operador tinha superior incompleto, mas havia abandonado a faculdade. Apesar destas diferenças, um operador diz que precisou completar o 1º grau para poder candidatar-se a uma vaga na empresa. Dois entrevistados retomaram os estudos depois do ingresso na empresa.

Assim, como nas outras fábricas, a valorização do estudo aparece no discurso da maioria dos entrevistados da Acessórios, mesmo no discurso daqueles que não puderam ou quiseram continuar estudando, como refere um operador que não gostava de estudar quando

---

<sup>160</sup> Ele conta que deu uma sugestão que não foi aceita, mas depois viu implantada e duvida da justificativa do chefe de que a idéia já estava sendo desenvolvida antes dele sugerir. Depois "*desta patada*", ele deixou de participar na empresa.

jovem: “*então tenho que ficar empurrando carrinho mesmo*”. (Ricardo, A.T.OP); já que “*hoje em dia pra ser alguém na vida tem que estudar e estudar bastante*.” (Maristela, A.T.OP)

Os operadores mencionam outros cursos que fizeram ou estão fazendo na empresa ou fora dela. Na Alfa, realizaram treinamentos para bombeiro, curso para solução de problemas (para quem vai participar de GARQ) e alguns fizeram uma espécie de estágio, em que aprendem a operar diferentes máquinas (na extrusão e na injeção). Dois operadores já concluíram o curso de monitor e estão aguardando uma vaga. Também foram relatados cursos feitos em empresas anteriores (de injeção e aperfeiçoamento) e por iniciativa própria de mecânica e informática. Dois operadores estão fazendo cursos técnicos, em plásticos e elétrica.

Também nesta fábrica, vários operadores relatam terem aprendido na prática, em decorrência do esforço pessoal e interesse em aprender, bem como da disponibilidade dos outros (monitores e colegas mais experientes) em ensinar e/ou permitir que cada um busque solução para os problemas. Telma (A.T.OP), que trabalha na montagem, gostaria de voltar a operar máquinas, pois considera que nesta atividade aprende-se mais.

Assim como na Conexões, a grande maioria dos entrevistados (onze e vários outros operadores) desta fábrica possui experiência anterior de trabalho em indústrias da região, tanto do setor de plásticos, como de outros setores produtivos, alguns exerceram mais de uma atividade profissional anterior. Em geral, trabalharam como operadores, mas dois entrevistados exerceram funções de maior nível hierárquico, como inspetor de qualidade e líder de seção. Parte deles, também trabalhou em diferentes atividades não industriais, tais como: servir no exército, enfermeiro, auxiliar de farmácia, serviços gerais em um posto de gasolina, “*trabalhar na roça*”, serviço doméstico, segurança ou mesmo trabalhar por conta própria em um pequeno comércio, ou com pintura. Um entrevistado diz ter ficado alguns meses desempregado antes de entrar na Alfa, sendo um dos que já havia trabalhado em uma função especializada. Dois outros operadores aludem a um tipo de experiência semelhante, tendo aceitado uma função menos qualificada, depois de um período de desemprego. Dois operadores relatam que a Alfa foi seu primeiro emprego.

Ao descreverem sua trajetória na Alfa, alguns destacam o momento do ingresso, passando pela saída da empresa anterior e pelo processo seletivo, que implicou um esforço e

concorrência com outros candidatos. A maioria dos operadores entrevistados sempre trabalhou nesta fábrica, sendo que, parte destes, trabalharam desde o início no mesmo setor e/ou turno. Cinco entrevistados, os mais antigos, relatam terem exercido diversas atividades na produção, em diferentes setores ou no mesmo, estando há algum tempo na posição atual.

Ao falarem da função que exerciam quando entraram na empresa, alguns colocam que entraram já como operadores, outros como auxiliares de produção e passaram a operadores. Uma operadora do sopro relata que trabalhou em outra função (“*zeladoria*” - setor de limpeza) antes de passar para a produção. Alguns operadores contam que se aposentaram e continuaram trabalhando na Alfa.

Alguns entrevistados participaram de seleções para outros cargos, um estava tentando a vaga de operador de empilhadeira (na expedição), referindo uma experiência positiva neste processo, outros dois falam da seleção para fazer o curso de monitor em que ambos se sentiram prejudicados, um por não poder se inscrever porque não tinha 2º grau e o outro porque foi reprovado em duas tentativas<sup>161</sup>. Este último afirma estar se sentindo “*estacionado*” na empresa, depois de quatro anos.

Telma (A.T.OP), que trabalha há oito anos na Alfa e está na linha de montagem da caixa, fala da sua frustração por ter saído da máquina e do seu desejo de retornar para este trabalho. Um operador da extrusão conta que fez o curso e vai atuar como monitor na nova fábrica, que deveria entrar em operação em breve. Como foi mencionado, dois operadores que fizeram o curso, aguardam a vaga para monitor, contudo, este é um tema que aparece bem menos no discurso dos operadores desta fábrica, do que nos que trabalham na Conexões.

Como já foi colocado, os operadores da Acessórios exercem um número grande de funções, o que dificulta dar uma descrição única sobre seu o exercício profissional na empresa. Basicamente, os entrevistados atuam em funções auxiliares à produção (preparador de matéria prima e carregador de peças), de operação de máquinas ou montagem de produtos dentro de cada um dos três setores produtivos da fábrica (injeção, extrusão e sopro). A seguir serão apresentadas as principais características das funções exercidas pelos operadores entrevistados na Acessórios.

---

<sup>161</sup> Este operador, Nelson (A.M.OP). mostra uma série de desconfianças a respeito do processo seletivo e fala de “*vagas fantasmas*” e pessoas que fizeram o curso sem ter participado da seleção.

Os preparadores de matéria prima executam atividades variadas. O setor de preparação funciona integrado, sob a coordenação de um monitor por turno, contudo, o espaço físico (ver “lay-out” aproximado da fábrica no anexo 8) e os funcionários encarregados da preparação no sopro (quatro por turno) e da injeção (dois por turno) são diferentes. Não havia preparação de material da extrusão. Segundo Ricardo (A.T.OP), que trabalha na injeção, sua atividade consiste em circular pelas áreas de injeção para recolher as sobras de material e levar para o setor de preparação. Ali, deve separar o material recolhido, conforme o tipo, e colocar nos diferentes moinhos, depois de moído ele ensaca, costura e identifica os sacos de material para ser reutilizado. Outra atividade é misturar matéria prima virgem com material reaproveitado. O preparador também organiza o setor de preparação.

Além do entrevistado, existe, em cada turno, outro preparador da injeção encarregado da alimentação das máquinas com matéria prima. Como nesta fábrica não há alimentação automática das máquinas, este processo é todo manual e o preparador carrega sacos de 25 kg, ele sobe nas máquinas e despeja o material, o que vai sendo feito conforme as necessidades de produção de cada equipamento. O menor número de preparadores por turno na injeção contribui para aumentar o ritmo de trabalho, que é intenso em todas as atividades de preparação.

O setor de preparação é bastante barulhento, demandando um trabalho sujo e árduo, particularmente, na alimentação das máquinas. Apesar disto, o entrevistado prefere trabalhar na preparação por ser uma atividade mais livre (não precisa ficar preso à máquina), que possibilita a circulação por toda fábrica. As atividades do setor envolvem, apenas, a tomada de decisões simples, sobre o próprio trabalho.

Jorge (A.T.OP) exerce a função de carregador de peças da injeção, atividade que requer um operador por turno. Ele trabalha abastecendo as injetoras com peças, que os operadores de cada máquina utilizam para montar o produto final. Também deve recolher as peças junto às injetoras e encaminhar para o local onde elas serão utilizadas: sopro, extrusão, ou mesmo para a expedição, quando é um produto acabado.

Outra atividade do carregador é ferver as braçadeiras, colocando-as em caldeirões com água fervente, localizados no meio da fábrica, para que fiquem mais flexíveis. Ele deve controlar o tempo adequado e retirar as peças dos caldeirões. Deve, também, realizar outras

atividades, como: revezar com os colegas durante o jantar, limpar o estoque de peças e trocar informações com os colegas dos outros turnos. Jorge (A.T.OP) destaca o ritmo intenso do seu trabalho<sup>162</sup>, colocando que os colegas dos outros turnos não conseguem dar conta de tudo, como ele faz. Considera que deve tomar decisões sobre o seu próprio trabalho, estabelecendo prioridades em relação a suas tarefas e revela orgulho dos seus conhecimentos e desempenho no trabalho.

*“...na continuidade do serviço que eu faço, eu já olho pro um lado e pro outro, já vejo certinho o que precisa e o que não precisa, inclusive até no meu caso, do serviço que eu faço, não precisa ninguém mandar, eu já sei certinho o que tem que fazer.”* (Jorge, A.T.OP)

Os operadores de máquina executam atividades diferentes conforme o setor. Nas áreas de injeção desta fábrica, eles executam um trabalho bastante semelhante ao da Conexões<sup>163</sup>, sua principal atividade é operar injetoras. Também aqui os operadores podem manejar uma ou mais máquinas (o que ocorre com a maioria), alguns trabalham sempre com as mesmas máquinas, outros trocam ou fazem rodízio dentro da célula. O operador cuida de apenas uma máquina quando precisa executar outras atividades, como montar e embalar, ou quando manejam máquinas com peças “gabaritadas”<sup>164</sup>.

Trabalhar com injetoras é uma função valorizada pelos operadores, que revelam orgulho pelo que sabem, tanto de sua capacidade de conhecer e saber lidar com os diferentes equipamentos, como dos conhecimentos sobre as peças, como diz um operador “*cada peça tem um segredo*”.

*“...Faço tudo, troco molde, eu regulo a máquina pros colegas, ...aquela nova do canto ali, que eu não me dou bem, o resto... tanto faz trocar molde, iniciar, regular, eu faço tudo, desde o primeiro ano que eu... trabalhava com máquina mais simples depois... são todas iguais, elas fazem tudo a mesma coisa só que... os painel são diferente, mas aquelas máquina ali se a gente souber de uma, sabe de todas...”* (Nelson, A.M.OP)

Os operadores de injetoras devem, muitas vezes, realizar outras atividades complementares à operação das máquinas, tais como: montar, embalar, recolher da calha da

<sup>162</sup> Este operador é bastante ativo no programa participativo, o que implica um envolvimento além das suas tarefas rotineiras.

<sup>163</sup> Todos os cinco entrevistados dos setores de injeção operam máquinas, função da maioria dos que trabalham nestes setores, pois existe pouco trabalho de montagem.

<sup>164</sup> A máquina que produz peças que devem ser colocadas em um gabarito, enquanto esfriam, para não perderem a forma.

máquina e contar peças, cortar e/ou moer<sup>165</sup> os “*bicos de injeção*” quando necessário, registrar e identificar a produção. Outra atividade que eles podem realizar é a troca de moldes, que é uma tarefa dos monitores, mas assim como na Conexões, os operadores devem auxiliá-los, mas alguns fazem a troca sozinhos.

Os dois operadores de máquina da extrusão entrevistados têm, como principal atividade, a conformação de peças, que consiste em aquecer tubos prontos e colocá-los em um molde para que fiquem curvos (por exemplo uma haste de chuveiro). Esta atividade inclui a realização de tarefas complementares, como resfriar e dar acabamento na peça.

Neste setor, os operadores manejam as extrusoras, máquinas que produzem tubos flexíveis (mangueiras) ou rígidos e, quando necessário, fazem acabamento nas peças (lixar as pontas e montar). Estes operadores também executam outras atividades simples, como enrolar mangueiras ou ensacar tubos rígidos e costurar os sacos. Os operadores da extrusão fazem rodízio entre diferentes atividades que executam no setor, dependendo das necessidades da produção. Os operadores de injetoras e extrusoras são, na maioria, homens.

A operação de máquinas no sopro é uma função exercida tanto por homens quanto por mulheres. Maristela (A.T.OP), a entrevistada, é uma funcionária antiga e trabalha fixa na mesma máquina há cinco anos. Neste setor, existem várias pessoas que trabalham fixas como ela e outras que revezam, operando máquinas diferentes. Um operador que trabalha em diferentes máquinas observa que existem algumas mais fáceis e outras mais difíceis de operar.

Os operadores do sopro operam, apenas, uma máquina, sozinhos ou junto com um colega, já que várias máquinas exigem dois operadores para finalizar as peças (assento sanitário, bóia, luminária etc.). Eles realizam atividades complementares, sendo a principal delas dar acabamento nas peças<sup>166</sup>. Dependendo do tipo de peça, os operadores também realizam montagens e embalam o produto junto às máquinas.

No sopro, existem vários tipos de máquinas, produzindo diferentes tipos de peças. A tendência é que o operador, que geralmente fica fixo em uma máquina, acabe aprendendo os “macetes” de operação do equipamento. Saber resolver os problemas das máquinas, algumas bastante antigas, faz com estes operadores mostrem também orgulho do que sabem. Um

---

<sup>165</sup> Existem alguns moinhos pequenos perto das máquinas, utilizados pelos próprios operadores das injetoras, dependendo do tipo de refugo.

<sup>166</sup> Geralmente os operadores tiravam rebarbas das peças com pequenas facas ou estiletes.

operador do setor comenta que sabe trocar o molde, contudo, esta é uma atividade sobre a qual os operadores do sopro, em geral, não se referem, pois raramente são feitas trocas de moldes nas sopradoras.

Maristela (A.T.OP) considera que o sopro tem um ritmo mais intenso que outros setores “*ali não tem moleza*”, entretanto, não vê problemas em dar conta do trabalho, já outros operadores, com pouco tempo de empresa, dizem ter dificuldades em agüentar o ritmo. O ritmo de trabalho varia em cada posto, dependendo dos equipamentos e das atividades complementares executadas. Há quem aponte a intensificação do trabalho em um determinado posto (mais tarefas e menos operadores), ou mesmo operadores que executam a mesma atividade, em turnos diferentes e não têm a mesma avaliação sobre a intensidade do ritmo.

As atividades dos operadores de máquinas de todos os setores incluem cuidar da limpeza e organização do seu posto de trabalho, revezar com colegas na hora da refeição e trabalhar em outras funções do setor ou ainda de outros setores, dependendo das necessidades da produção.

O cuidado em produzir peças com qualidade, evitando o refugo, também foi destacado como uma parte importante da atividade do operador de máquinas, que deve verificar se as peças produzidas estão adequadas aos parâmetros. A identificação das peças é uma forma de responsabilizá-los pela qualidade do que é produzido.

Os operadores devem, também, saber lidar com os equipamentos, mantendo-os em funcionamento e resolvendo os problemas que surgem, chamando o monitor quando necessário. Em geral, os equipamentos desta fábrica são mais antigos que os da Conexões, precisando regular alguns manualmente, outros podem ser programados através de painéis. As extrusoras são, particularmente, antigas<sup>167</sup> e exigem constante atenção dos operadores, pois passam por panes freqüentes. Os operadores de máquinas tomam, apenas, decisões simples, relativas ao seu trabalho, geralmente, envolvendo a solução rápida dos problemas com os equipamentos.

---

<sup>167</sup> Existia, no período da coleta de dados, a expectativa de que, em breve, entraria em funcionamento a nova fábrica do grupo Alfa, que passaria a fornecer tubos para a Acessórios, por isso não havia preocupação de renovar as extrusoras desta unidade.

Os operadores da montagem, comumente trabalham em grupo, em linhas de montagem bem tradicionais, com um ritmo de trabalho bastante intenso. A maior parte dos que exercem esta atividade são mulheres.

O sopro é o setor da fábrica que mais possui atividades de montagens de diferentes tipos de produtos, com processos de trabalho bastante variados. Algumas montagens são executadas por apenas um operador, outras por dois ou três. Neste setor está localizada a maior linha de montagem da empresa, com dez operadores, que é a da caixa de descarga, considerada, por todos, o pior posto de trabalho da fábrica, com o ritmo de trabalho mais intenso. Ali, os operadores trabalham em pé e são, geralmente, jovens (de ambos os sexos), com pouco tempo de trabalho na empresa, pois eles costumam solicitar transferência para outros postos. Telma (A.T.OP) é uma exceção neste posto de trabalho, pois é antiga e trabalha ali, embora já tenha, como foi apontado, solicitado à chefia seu retorno para operação de máquinas.

Nas outras linhas de montagem do sopro e da extrusão, o ritmo também é intenso, mas os operadores podem trabalhar sentados e a linha é desligada durante o horário da refeição, enquanto que na montagem da caixa o trabalho nunca é interrompido<sup>168</sup>. Nádia (A.M.OP), que trabalha na montagem da extrusão, coloca que a quantidade de peças a serem produzidas por turno aumentou, por outro lado, a melhor organização e rodízio das tarefas facilitaram o trabalho, que, apesar de cansativo “*dá da gente fazer tranqüilo*”. Ela, assim como outras operadoras antigas, não percebem dificuldades quanto ao ritmo, contudo, outras operadoras mais novas da montagem reclamam do “*serviço apurado*”. Uma operadora antiga diz preferir trabalhar na montagem porque “*na máquina é muito parado*”.

Uma das entrevistadas, Carmen (A.N.OP), trabalha sozinha na montagem de um mecanismo, que depois é colocado na caixa de descarga. Ela também enfatiza a importância de sua atividade da qual dependeria toda a linha de montagem da caixa, requerendo pessoas

---

<sup>168</sup> Metade dos operadores da linha da caixa sai para fazer a refeição e os outros continuam trabalhando, meia hora depois eles trocam. Com isto, a linha fica funcionando por uma hora com apenas cinco operadores, o que gera acúmulo de peças inacabadas, já que o ritmo de produção das máquinas que iniciam a linha e a velocidade da esteira não diminuem. Após o retorno de todos, os operadores intensificam o ritmo de trabalho para dar conta das peças acumuladas.

responsáveis, com experiência e rápidas<sup>169</sup>. Esta operadora valoriza o cuidado com a qualidade.

*“...todas as áreas exigem bastante qualidade, só que na montagem... ali a responsabilidade é dobrada, porque uma vez que é montada, é embalada e vai direto a mão do cliente, então é uma responsabilidade a mais do que a do operador, porque uma falha minha... pode colocar um trabalho de anos a perder né, uma freguesia....”* (Carmen, A.N.OP)

Nádia (A.M.OP) considera que, na sua linha, é necessário dar atenção aos detalhes, pois ali são montados em torno de oito tipos de produtos, com pequenas variações nos componentes. Quem encaixota os produtos identifica-os, ficando toda a equipe responsável pela produção de peças com qualidade.

No que se refere à tomada de decisões, duas entrevistadas da montagem lembram de situações em que tomaram decisões quando operavam máquinas, mas o trabalho da montagem é considerado, por todas as três entrevistadas que desempenham esta função, como rotineiro, não requerendo qualquer tipo de decisão.

Dois operadores da Acessórios referem-se a outras atividades que exercem fora da empresa. Rogério (A.N.OP), que trabalha como operador de máquina da injeção, trabalha como pedreiro para complementar sua renda. Uma operadora que trabalha na montagem da bóia, no sopro, à noite, conta que é professora em um jardim de infância.

Ao falarem de suas perspectivas profissionais, os operadores desta fábrica destacam que estudar (sete entrevistados e outros operadores) é uma parte importante do seu projeto, continuando ou retomando o estudo para concluírem o 2º grau e fazerem faculdade ou curso técnico. Alguns ainda não têm claro o que gostariam de estudar, outros têm projetos de fazer cursos, em geral, relacionados com o trabalho na fábrica, como informática ou mecânica. Existem, ainda, os que gostariam de fazer outro tipo de curso (por exemplo Psicologia). Quatro operadores entrevistados, embora valorizem, consideram difícil estudar no futuro, pois suas condições de vida, que já não lhe permitiram fazê-lo no passado, no presente, tornam este um projeto mais difícil ainda, pois se consideram muito velhos, não tendo “*cabeça pra estudar*”, ou mesmo possibilidade de pagar os estudos.

---

<sup>169</sup> Em um dos turnos este trabalho não é executado por uma pessoa fixa, sendo delegada atividade para outros operadores disponíveis; o que mostra que esta função não é valorizada por todos.

A busca da profissionalização através do estudo está articulada com a idéia de preparar-se para um mercado que exige maior qualificação. Desta forma, a escolha da profissão é mais condicionada pelas perspectivas de ocupação futura (na Alfa ou em outras empresas), do que pelos interesses dos trabalhadores. Contudo, há os que buscam articular interesses e perspectivas futuras; os cursos de informática são vistos pelos trabalhadores como reunindo estes dois aspectos. Para alguns operadores, o estudo aparece também como uma maneira de sair da produção, permitindo que se realize um trabalho que traga maior satisfação e remuneração.

“[Em termos de trabalho, quais são seus planos para o futuro?] *Bom eu... meus planos, o meu sonho é trabalhar com computador. [Trabalhar com o quê?] Computador, porque eu adoro, espero começar ano que vem fazer curso...*”  
(Telma, A.T.OP)

Todos os operadores entrevistados nesta fábrica, exceto um, pretendem continuar trabalhando na Alfa. Vários dizem gostar da empresa<sup>170</sup>, outros, que pretendem continuar enquanto a empresa quiser, ou mesmo até se aposentarem<sup>171</sup>. Ricardo (A.T.OP) chega a afirmar que não tem projetos de trabalho, mas pretende continuar trabalhando ali, pois não tem perspectivas melhores no mercado, pela idade e baixo nível de instrução. Este projeto de continuar passa, na maioria das vezes, pela possibilidade de progredir na empresa, o que, como foi colocado acima, está, em geral, relacionado com profissionalização. O crescimento na empresa pode se dar através de um cargo administrativo ou mesmo assumindo cargos como operador de nível dois ou monitor de produção. A operadora entrevistada, que trabalha na linha de montagem de caixa, enfatiza o quanto gostaria de voltar a trabalhar em uma máquina.

Ao falarem de seu futuro profissional, alguns operadores lembram de outros projetos como se aposentar, neste caso há quem pretenda continuar trabalhando, pois não se imagina parado, enquanto outros planejam aproveitar a aposentadoria para descansar. Alceu (A.N.OP) planeja montar um negócio. Nelson (A.M.OP) está repensando seus projetos (“*tô fazendo*

---

<sup>170</sup> Maristela (A.T.OP), que refere gostar muito da Alfa, chega a dizer que imagina, no futuro, os seus netos trabalhando ali, assim como a mãe deles (sua filha) faz, que estudou e trabalha em “*uma coisa melhor*”.

<sup>171</sup> Na empresa existem trabalhadores aposentados que continuam trabalhando. Um operador nesta situação comenta que não sabe se seria aceito em outras empresas, mostrando interesse em continuar enquanto a empresa permitir. Outro aposentado relata que foi avisado que seria desligado em breve, gostaria de continuar e está vivendo a situação de forma bastante negativa.

*análise agora*”) e não sabe, ao certo, se continuará na empresa, já que não quer continuar a “bater ponto”.

#### 6.1.2.2 Modelo ideal

Nesta fábrica, a principal característica de um bom trabalhador, apontada pela maioria dos operadores entrevistados, foi ser responsável, pois a Alfa espera que o trabalhador cumpra normas (não faltar, chegar no horário) e trabalhe corretamente, atingindo a produção esperada, que é “*sempre possível*”, não fazendo “*corpo mole*”.

Outras duas características destacadas foram ser interessado e participante, e uma forma de mostrar isto é dando idéias, como colocou uma operadora. Também na fábrica de Acessórios, alguns entrevistados percebem que a empresa valoriza quem tem estudo, sendo que, um deles, considera isto como a única coisa importante para a Alfa, que não valoriza a experiência.

*“.....a empresa já perdeu muitas pessoas boas por falta de estudos né, elas não tinham tanto estudo, mas é uma pessoa que trabalhava com a máquina e sabia tudo de máquina, e é uma pessoa compreensível, foi pegado esse pessoal que tem só 2º grau a maioria, você manda ele fazer um serviço pra você ver, pede... eles não vão...”* (Rogério, A.N.OP)

Entre os entrevistados, dois apontam como uma característica importante ter bom relacionamento com colegas e superiores, mantendo respeito e amizade. Outra operadora considera que o trabalhador deve ser honesto. Dois entrevistados pensam que a empresa, ao selecionar trabalhadores, faz exigências inadequadas, considerando o trabalho que eles executam; estas exigências seriam: o grau de estudo muito alto (“*não adianta pegar pessoas com 2º grau, se você vai dar para ele um trabalho primitivo*” - Nelson, A.M.OP) e que fossem solteiros e jovens (que “*não tem responsabilidade*” - Telma, A.T.OP).

Um operador entrevistado, com um discurso mais crítico que os outros, faz uma interessante “classificação” das pessoas que trabalham na empresa:

*“...Não existe um perfil aqui dentro... [Quer dizer que as pessoas são diferentes?] Digamos que existe 2 ou 3... [2 ou 3 o quê?] 2, 3 filão, 2, 3 fios. [Quais seriam?] Um seria o pessoal da panela, o pessoal que anda rigorosamente dentro do... da ideologia da empresa, os puxa-saco, cá entre nós, e existe as pessoas totalmente anti-sistema, pessoa que nada presta e existe as pessoas do ver pra crer, se acontecer eu faço, senão não. [Você seria qual dos 3?] Ver pra crer, eu sei que você vai me pegar aqui, eu sei que não bateu com que eu falei antes...” (Nelson, A.M.OP)*

Ao se auto-avaliarem, todos os operadores entrevistados consideraram que correspondem às expectativas da empresa, sendo que, a grande maioria, justifica esta avaliação colocando que trabalha bem, de forma correta e faz tudo que é solicitado. Uma operadora avalia que tem um bom relacionamento com os outros; outra pensa que corresponde às expectativas da empresa, senão não permaneceria tanto tempo na Alfa.

*“[Você corresponde ao que a Alfa espera de um trabalhador?] Correspondo sobre a minha tarefa do dia-a-dia, eu faço de acordo como ela é, como eles esperam eu trabalho, ... todo dia eu entrego o meu serviço em dia, não sou uma pessoa de tá fazendo corpo mole no serviço... até hoje ninguém nunca me chamou a atenção por andar né de valde aí dentro... nunca..., eu hoje sobre o meu serviço ali onde eu trabalho ninguém reclamou até hoje, 5 anos aí dentro aí, o pessoal gosta de mim aí.” (Alceu, A.N.OP)*

Três entrevistados avaliaram que, mesmo correspondendo às expectativas da empresa, possuem características que não estão adequadas ao esperado. Um deles percebe que poderia ter progredido mais, porém não aproveitou a oportunidade de ser monitor que lhe foi oferecida. Outro lamenta não ter tido condições de estudar mais e há, ainda, uma operadora que acredita que deveria dar mais idéias.

### 6.1.2.3 Representações sobre a Alfa

Na Acessórios, os operadores também estão mais envolvidos com suas tarefas cotidianas, revelando, assim, maior preocupação com o seu trabalho, do que com a Alfa como um todo. A maior parte deles sente-se responsável pela solução dos problemas de produção, zelando pelo bom funcionamento dos equipamentos e pela produção com qualidade. Um operador fala de sua preocupação com a segurança e outro considera que se deve cuidar da empresa como da própria casa. Vários operadores (seis entrevistados e outros) revelam

também uma preocupação com o todo da empresa, na medida em que ela representa uma garantia de emprego, ou mesmo porque trabalham ali e dependem dela.

Nesta fábrica, do mesmo modo que nas outras, os trabalhadores tem representações positivas e negativas sobre a Alfa. As características positivas predominam, entre estas se destaca uma percepção de que a empresa valoriza o empregado, oferecendo contrapartidas, como segurança, apoio<sup>172</sup> (em especial das chefias) e benefícios (o plano de saúde é bastante valorizado); possibilita e recompensa a participação e dá oportunidade de crescimento. Todos os entrevistados, além de outros operadores, destacam uma ou mais destas contrapartidas da Alfa, mesmo os que apontam críticas, fazendo com que eles valorizem a empresa ao mesmo tempo em que se sentem valorizados por ela. Seis entrevistados e outros operadores demonstram, claramente, satisfação em trabalhar na empresa.

*“[O que você acha de trabalhar aqui na Alfa?] Pra mim olha, é a melhor empresa até hoje... A melhor empresa, sem dúvida, e também eu não tenho como dizer assim pra você e depois assim fazer de conta que eu tô mentindo, isso aí é uma coisa que vem de mim mesmo, de dentro de mim, que eu sinto sabe, realmente...” (Jorge, A.T.OP)*

Outra representação positiva que vários operadores apresentam é que a Alfa está progredindo, modernizando-se. Esta concepção faz com que parte deles refira que não há por que se preocupar com a empresa. Alguns operadores mais antigos percebem que este progresso tornou o serviço melhor, mais fácil de ser realizado. Um operador relata que as mudanças na empresa devem-se às sugestões dos trabalhadores. Muitos operadores destacam que se sentem bem na Alfa, gostam de trabalhar ali. Este gostar é reforçado por aqueles que têm familiares trabalhando na empresa, o que é uma situação comum, particularmente, nesta fábrica.

Também na Acessórios, os operadores valorizam a empresa por dar liberdade e não pressionar, já que ali ninguém fica “pegando no pé”. Nesta unidade, foi possível observar a facilidade de circulação, as brincadeiras e conversas entre eles. Tudo isto compõe um bom ambiente de trabalho, como apontam vários operadores. Contudo, é importante destacar que existem ritmos e tarefas bastante variados, criando condições de trabalho diferentes, conforme o setor ou posto de trabalho.

---

<sup>172</sup> Os operadores referem-se tanto ao apoio que recebem em situações cotidianas, como em situações especiais, no caso de doenças ou quando precisam de folga.

Foi ainda apontada como uma característica positiva da Alfa que ela passa informações aos trabalhadores, através de reuniões, murais e do painel eletrônico, instalado, recentemente, na fábrica. Outra característica levantada por um entrevistado e outros operadores é que o serviço é limpo se comparado com outras empresas da região<sup>173</sup>.

Alguns operadores referem-se, também, às características negativas da empresa, paralelamente, aos aspectos positivos. Entre estas características, destaca-se a idéia de que a Alfa não valoriza seus empregados, principalmente, porque paga um salário baixo ou inadequado ao trabalho desenvolvido, como lembram cinco entrevistados<sup>174</sup> e outros operadores. Telma (A.T.OP), que é membro da diretoria do sindicato, coloca que a empresa não paga insalubridade e que estão lutando por isto, (esta fábrica, conforme foi apontado, tem um ambiente de trabalho bem mais insalubre que as outras). Nelson (A.M.OP), que é bastante crítico em relação à empresa, pensa que para a Alfa só importa a produção, valorizando os operadores apenas pelo que produzem.

Existem operadores que consideram que a empresa pressiona (os três entrevistados mais críticos e outros operadores), exigindo produção e fazendo solicitações diferentes toda hora. Conforme foi colocado, há variações no ritmo de trabalho, mas várias vezes foi possível observar operadores trabalhando apressados e dizendo que tinham que “*dar um pau*” para dar conta do trabalho<sup>175</sup>.

Dois entrevistados expressam representações ambivalentes sobre a Alfa, apontando aspectos negativos e positivos. Nelson (A.M.OP) coloca que gosta de trabalhar ali, mesmo apontando várias críticas. Telma (A.T.OP) fala que as vezes gosta, mas já pediu para ser dispensada do trabalho e depois se arrependeu (cabe observar que ela está bastante insatisfeita com seu posto de trabalho). Três operadores aproveitam a situação de entrevista para sugerir melhorias, na alimentação e no transporte, ou ampliação de benefícios, oferecendo auxílio alimentação e convênio odontológico.

---

<sup>173</sup> Alguns operadores fazem referência ao trabalho em uma fundição. Ao falar da diferença entre a Alfa e a fundição, que tinha sido uma importante indústria da região, um operador coloca que “*é como do céu para a Terra*”.

<sup>174</sup> Mesmo operadores com uma visão, predominantemente, positiva sobre a empresa, como Telma (A.T.OP) e Maristela (A.T.OP), colocam que o seu salário é baixo, considerando o seu tempo de serviço (8 e 16 anos, respectivamente).

<sup>175</sup> Cabe observar que a coleta de dados nesta fábrica foi feita pouco antes das férias coletivas de Natal, quando eles estavam produzindo mais para ter um estoque para este período, intensificando, assim, seu ritmo de trabalho.

Esta fábrica, como foi visto, apresenta uma série de dificuldades em termos de ambiente, de processo de trabalho e de equipamentos. Estas dificuldades não são enfatizadas pelos operadores entrevistados, que não costumam comparar a Acessórios com as outras unidades, já que a maioria sempre trabalhou ali e muitos não conhecem as outras fábricas. Os operadores enfatizam o fato de o sopro e a linha de montagem da caixa serem considerados, respectivamente, o pior setor e posto de trabalho desta unidade.

Os entrevistados que trabalham à noite dizem gostar deste turno, seja porque se adaptaram, apesar de dificuldades iniciais, ou porque gostam do grupo de trabalho. Segundo Rogério (A.N.OP) este é o turno que trabalha melhor. Um operador da noite aponta o adicional de 30% como a vantagem de trabalhar neste turno, já uma operadora do dia coloca que mesmo com o adicional não valeria a pena.

## 6.2 MONITORES

### 6.2.1 PARTICIPAÇÃO

#### 6.2.1.1 Grau de controle

Os monitores entrevistados na Acessórios são engajados no PAAP e mostram-se informados sobre o programa (a maior parte, parcialmente - ver anexo 11). Metade deles dá idéias, alguns costumam apoiar os subordinados na elaboração de sugestões (ajudando o operador a fazer a proposta ou mesmo passando uma idéia sua para o subordinado). Entretanto, incentivar a participação não é visto como um papel do monitor pela maioria, há inclusive monitores que revelam ter pouco tempo para participar, devido ao ritmo intenso de trabalho.

*“[Você participava dos CCQs, mas não continuou participando dos GARQs?] É, é por causa que... não é que eu não quisesse, é quem tem os grupos né, então entraram outras pessoas e você tem... você tem dias tipo... agora que nem você falou né, que a gente tava naquele corre-corre, então eles já tão na máquina, tão mais livre então... e a gente ajuda por fora naquilo que pode...”*  
(Vicente, A.N.MO)

Em geral, os monitores sentem-se satisfeitos em receber uma participação nos lucros, mas também apontam críticas ao sistema. A maior parte deles está informada sobre o SARV e revela satisfação em receber. Apesar desta satisfação, Vilson (A.T.MO) acha que “*rendeu*

*pouco demais*”; Edson (A.T.MO) pensa que as metas deveriam ser mais fáceis de atingir e Neves (A.M.MO) lembra que houve desconfiança em relação ao sistema, quando a distribuição foi baixa, embora saiba que isto ocorreu devido à diminuição das vendas.

Assim como para os operadores e colegas das outras unidades, a possibilidade de participar através de sugestões, que são analisadas, e dos grupos, bem como o acesso às informações, transmite o sentimento de valorização para os monitores da Acessórios.

*“...que sempre é pego de cada setor ou um... uma pessoa... um tipo de um porta-voz né que vai lá. [No grupo que discute o SARV?] Isso do grupo, vai lá participa e depois nos transmite né, daí a gente tá sempre informado daquilo que a empresa pensa e daquilo que tá acontecendo, isso eu acho interessante porque você sabe... então... tipo ali nós temo... aquele quadro ali de gráfico, até eu, como sou curioso, todo dia eu vou ali ver como é que ele tá, passou a meta, se a meta tá baixa, daí você já mais ou menos... já tem um conhecimento...”* (Vicente, A.N.MO)

Ao avaliarem o funcionamento do sistema de sugestões atual da Alfa, os monitores também consideram que os GARQs funcionam melhor que os CCQs. Foram apontadas diversas críticas aos CCQs: havia um certo desânimo em relação a eles; a participação era cobrada, tornando-se obrigatória na prática; as reuniões eram depois do horário e o pessoal se interessava mais pelo lanche que era fornecido. O programa atual é avaliado, positivamente, pela participação ser voluntária, pela remuneração das sugestões, pela possibilidade de participar de todo o desenvolvimento das idéias, por haver retorno e valorização das contribuições e por ser possível participar, enviando a sugestão por escrito, sem precisar ir à reunião. Apesar das críticas, Vilson (A.T.MO) coloca que gostava de participar dos CCQs.

Os monitores também fazem colocações que revelam que o programa participativo funciona como estratégia de motivação para participação e/ou produção dos trabalhadores. Existe satisfação com os incentivos econômicos e uma avaliação de que o clima melhor favorece a produção.

“[O que você acha do SARV?] *Ah é muito bom também, ...tudo que a gente vê que vai ter um retorno, todo ele vai se esforçar um pouquinho mais,... A gente podia até comparar uma outra coisa... vamos dizer... um elefante lá no circo, ele faz aquelas brincadeira toda lá porque ele sabe que lá no final o treinador dele vai dar alguma coisa pra ele né, aqui eu acho que não é nada diferente, a pessoa sabendo que se ele se esforçar um pouquinho, mais ele vai ter um retorno, porque não? [Você acha que é uma motivação para as pessoas trabalharem mais?] É, exatamente...” (Frederico, A.M.MO)*

#### 6.2.1.2 Tipo de questões

Os monitores desta fábrica referem-se, apenas, a sugestões relacionadas com o trabalho, dadas pelos operadores ou por eles próprios. Aqui também surgem questionamentos (feitos por quatro entrevistados) a respeito da distribuição do SARV, pois eles consideram que deveria ser igual para todos. Neves (A.M.MO) diz ter sido uma das pessoas que sugeriu a modificação na distribuição, mas que a idéia não foi aceita, principalmente, pela gerência, pois a diretoria *“até que aceita”*.

#### 6.2.1.3 Nível organizacional

Dois monitores entrevistados apontam que uma das possibilidades de participação dos operadores (e deles próprios) na empresa é através do próprio trabalho. Entre os entrevistados, quatro monitores relatam terem participado dos CCQs, dois deles não participam mais de grupos e um coloca que seu grupo continua, praticamente, o mesmo. Como foi colocado, a principal instância de participação na Alfa são os GARQs, metade dos monitores entrevistados participam destes grupos, sendo que um monitor que não participa argumenta que, nesta função, é difícil participar por causa do *“corre- corre”*, mas que procura ajudar no que pode.

Neves (A.M.MO) foi representante do grupo de acompanhamento do SARV e avalia que isto lhe possibilitou acesso às informações sobre a empresa. Vilson (A.T.MO) fala de sua participação em uma reunião do conselho de líderes. Os monitores entrevistados também referem a participação em outras instâncias da empresa. Edson (A.T.MO) participa do grupo de bombeiros voluntários. Frederico (A.M.MO) foi membro da CIPA por várias gestões (eleito pelos trabalhadores e indicado pela empresa), lembra ainda de ter participado há bastante tempo, como representante da fábrica, de um grupo que discutiu o plano de cargos e salários. Vicente (A.N.MO) relata que os monitores do seu turno costumam conversar,

diariamente, com o chefe sobre o trabalho e também participam das reuniões mensais com a chefia.

Embora a maioria dos monitores entrevistados seja sindicalizada, com exceção de um, nenhum deles participa da entidade. Vilson (A.T.MO) lembra ter tido problemas com o sindicato, porque foi considerado “*puxa saco da empresa*”. Ele não participa, mas acha que é bom ser sócio porque se pode precisar (em relação “*aos direitos*”). Considera que a Alfa “*não marca*” quem vai ao sindicato, como fazem outras empresas e revela uma concepção assistencial desta entidade.

“[Você costuma participar do sindicato?] *Assim em reunião deles quase eu... venho pouco, fui duas vezes, os cara discutem mais do que não sei o que aí..., os cara não se entendem entre eles, então o cara vai fazer o quê? ...aí só que sempre ganham dinheiro da gente assim...*” (Vilson, A.T.MO)

Tal como os operadores, os monitores falam pouco sobre o sindicato, sendo que três entrevistados deixam claro que não gostam da entidade. Vicente (A.N.MO) diz que é “*100% contra o sindicato*” e conta uma experiência negativa que um irmão seu, que trabalha em outra empresa, teve durante uma greve. Outros dois mostram desconfiança em relação à direção sindical, pois “*o pessoal rouba mesmo*” (Edson, A.T.MO) e existe “*uma sujeira muito grande*” (Neves, A.M.MO). Este último considera que o sindicato prejudica os trabalhadores perante a empresa. Contrariando as opiniões dos colegas, Frederico (A.M.MO) diz gostar do sindicato, porque sempre foi atendido quando solicitou informações.

#### 6.2.1.4 Concepções sobre participação

Os monitores entrevistados apresentaram concepções bastante variadas sobre participação, em geral, relacionadas à situação de trabalho. Metade deles entende que participar é trabalhar, fazer a sua parte, empenhando-se ao máximo para que tudo dê certo, ou “*pegando junto*” no trabalho. Participação pode ter o sentido de dar opiniões, sendo que aquele que não opina não pode reclamar quando algo dá errado. Também foi colocado que participar é ter acesso às informações.

Vicente (A.N.MO) conceitua participar como decidir junto, utilizando, como exemplo, uma situação familiar, ou seja saindo da situação de trabalho. Celso (A.M.MO) que havia,

inicialmente, apresentado um conceito ligado ao trabalho, amplia sua visão dizendo que não se refere só à empresa, mas também pode ser participação na sociedade.

*“...então participação não é só dentro de uma empresa, ...você tem que participar na sociedade, indo em câmara de vereadores, exigir... já que você elegeu um vereador, um prefeito lá em cima, você também tem o direito lá de participar e pedir por melhorias... Por fora também tem que participar, ir em igreja né, em tudo, é onde você vai ter o direito de reclamar, senão infelizmente o cara vai ser um... um Zé Ninguém, nunca participou de nada, nunca vai tá por dentro de nada.” (Celso, A.M.MO)*

A maior parte dos entrevistados (quatro) considera que participa da empresa, apresentando algumas justificativas para esta auto-avaliação: dá idéias e opiniões, empenha-se, é responsável, tem iniciativa e ajuda os outros. Outros dois avaliam que participam, em parte, da empresa: Neves (A.M.MO) diz que gostaria de se desenvolver mais<sup>176</sup> e Vicente (A.N.MO) que poderia participar mais, como por exemplo do grupo do SARV.

Em geral, eles também avaliam que participam fora da empresa. Vilson (A.T.MO) considera que participa até mais, porque é “*mais brincalhão*” fora do trabalho. Dois entrevistados referem-se à participação em casa, com a família. Apenas Frederico (A.M.MO) tem uma forma mais ampla de participação, participou da APP da escola dos filhos, foi membro da diretoria da igreja e outras atividades comunitárias.

Celso (A.M.MO) considera que poderia ser mais atuante fora da empresa, pois, por falta de tempo, não participa da sociedade. Neves (A.M.MO) avalia que não participa fora da empresa, porque não tem envolvimento com a comunidade. Estes monitores revelam, assim, uma concepção mais ampla de participação.

## 6.2.2 PERFIL PROFISSIONAL

### 6.2.2.1 Trajetória

No que se refere à formação escolar, a maioria dos monitores entrevistados tem o nível de instrução exigido para a função: 2º grau completo, mas um deles tinha apenas completado 1º grau e outro não tinha este nível. Estes dois monitores relatam que não puderam estudar na

---

<sup>176</sup> Neves (A.M.MO) diz que “*a sua cabeça não é lá muito evoluída*”. contudo não só durante a entrevista, como em outras ocasiões na fábrica, ele havia procurado demonstrar seus conhecimentos sobre as matérias primas utilizadas na produção.

juventude, embora um deles tenha retomado os estudos depois do ingresso na Alfa, mas parou de estudar porque estava ficando “*pesado*” para ele.

Todos os entrevistados fizeram curso de monitor na Alfa. Dois monitores cursaram escolas técnicas, um fez curso de plásticos e o outro de metalurgia. Um deles fez outros cursos como eletricista, mecânica, e um outro fez curso de digitação. Além da aprendizagem formal, vários monitores também se referem a sua experiência, que possibilitou com que aprendessem, na prática, o seu trabalho, como decorrência do seu esforço pessoal. Entre estes, destaca-se Neves (A.M.MO), monitor da preparação, que valoriza bastante os conhecimentos sobre os processos químicos dos plásticos que adquiriu ao longo de sua trajetória profissional.

Ao falarem de sua experiência anterior, todos os entrevistados relatam terem trabalhado em indústrias, sendo que dois trabalharam no setor de plásticos, com o mesmo tipo de processo produtivo (extrusão e sopro) com o qual trabalham até hoje na Alfa. Os outros monitores entrevistados trabalharam em outras indústrias da região (compressores, fundição etc.), sempre na produção, com exceção de um que exerceu uma função técnica especializada. Dois monitores exerceram outras atividades, um foi garçom por algum tempo e o outro ficou um período fora da Alfa, trabalhando como caminhoneiro, e depois retornou. Um entrevistado ficou desempregado por alguns meses e se manteve “*fazendo uns bicos*” (Celso, A.M.MO).

Nesta fábrica, existem vários monitores que são funcionários antigos da Alfa, como, por exemplo, Frederico (A.M.MO), que trabalha ali, praticamente, desde quando a empresa foi criada. Ao relatarem sua trajetória na Alfa, a maioria dos monitores entrevistada conta que ingressou como operador ou auxiliar de produção, com exceção de Frederico (A.M.MO), que foi admitido como supervisor, cargo que continua registrado na sua carteira. Ele sempre exerceu o mesmo tipo de atividade, aposentou-se e continuou trabalhando na Acessórios. Para Celso (A.M.MO), que exercia uma função especializada e ficou desempregado, foi difícil o ingresso em uma função mais simples e com o salário menor, o que foi superado quando surgiu a vaga de monitor<sup>177</sup>.

A maior parte dos entrevistados sempre trabalhou no mesmo setor na fábrica, exceto Neves (A.M.MO), que passou por vários setores na produção. Apenas Edson (A.T.MO)

---

<sup>177</sup> Entre os monitores entrevistados na Acessórios, Celso (A.M.MO) era o que tinha o menor tempo de empresa na época da pesquisa de campo.

menciona ter trabalhado em um turno diferente do atual e nenhum deles relata experiência em outras unidades da Alfa. Três deles passaram por promoções na empresa, sempre exercendo atividades na produção, como: apontador, preparador de máquina, líder etc.

Os monitores entrevistados mais antigos na empresa, Edson (A.T.MO), Frederico (A.M.MO), Neves (A.M.MO) e Vilson (A.T.MO), referem-se a mudanças que aconteceram na Alfa, gerando a extinção de cargos e criação do cargo de monitor. Nesta ocasião, segundo Vilson (A.T.MO), muitos foram demitidos, já que a empresa fez “*uma limpa*”, mandando os “*mais acomodados embora*”. Foi, neste momento, que os mais antigos assumiram a função de monitor, tendo feito o curso, embora já viessem trabalhando na prática. Os outros monitores mais novos vêem a passagem para este cargo como uma promoção, resultado do seu empenho no trabalho. Celso (A.M.MO) relata que a seleção para o curso de monitor foi bastante disputada.

O exercício profissional atual dos monitores da Acessórios varia conforme o setor onde eles trabalham. Eles trabalham fixos em um dos setores que fazem o produto final (sopro, extrusão e injeção) ou na preparação de material. Eles, geralmente, estão bastante atarefados, fazendo atividades diversas, além de orientar operadores e receber orientações da chefia, o que dificultou o contato com eles no espaço da fábrica e revelou um ritmo intenso de trabalho.

Em cada setor existem, geralmente, dois ou três monitores por turno, encarregados de atividades e pessoal diferentes. A principal atividade do monitor é coordenar um setor ou célula de produção. Esta coordenação inclui a responsabilidade pelo pessoal e pelas máquinas, devendo atender às necessidades de produção, ou seja, verificar e atender os “kanbans”. Contudo, dois entrevistados consideram que os operadores sabem de suas atividades rotineiras, devendo orientá-los, somente, quando há modificações.

Os monitores devem lidar com os equipamentos, fazendo a regulagem e preparação das máquinas<sup>178</sup>, o que inclui a troca de moldes; devem, também, ajudar os operadores a resolver os problemas freqüentes com os equipamentos antigos<sup>179</sup>, encaminhando-os para manutenção quando necessário. Eles devem, também, trocar informações com os colegas dos outros turnos

---

<sup>178</sup> Quando é necessário trocar a cor da matéria prima, em algumas máquinas do sopro, o monitor deve preparar esta troca.

<sup>179</sup> Como foi colocado, principalmente os equipamentos da extrusão eram antigos e apresentavam muitos problemas, mas também nos outros setores existem máquinas antigas.

e cuidar da qualidade, evitando o refugo ou desperdício. Vilson (A.T.MO) considera que treinar os operadores é uma tarefa importante.

Há, ainda, a possibilidade de exercer outras atividades complementares, como: providenciar o abastecimento do seu setor, substituir colegas em férias (em geral que trabalham no mesmo tipo de atividade, mas podem substituir em outros setores), ajudar os operadores, executando com eles suas tarefas ou revezando na hora da refeição. Edson, (A.T.MO), que trabalha na injeção, descreve atividades específicas executadas, somente por ele, que são: distribuir “kanbans”<sup>180</sup> e verificar a produção de peças prioritárias, solicitando aos colegas que agilizem a produção de peças que estão “*trancando pedidos na expedição*”.

O trabalho de preparação de matéria prima na Acessórios é mais complexo do que na Conexões, devido a maior variação de tipos e cores de matérias primas utilizadas. O monitor entrevistado desta área, Neves (A.M.MO), como foi visto, demonstra com orgulho os seus conhecimentos a respeito.

No que se refere à tomada de decisões, os monitores, em geral, decidem questões, diretamente, relacionadas com o seu trabalho, como, por exemplo, qual peça é mais urgente de ser produzida ou liberar um operador. As decisões sobre peças podem ser tomadas pelos monitores sozinhos ou conversando com colegas, no caso de dúvida recorrem ao chefe. Um dos chefes (Valter, A.T.CF) confirma que ele e os outros chefes procuram “*envolver os monitores a tomar essas decisões*” sobre troca de moldes e cores. O monitor da preparação de material conta que segue orientações do setor de processo na escolha do tipo de material a ser utilizado em cada peça. Edson (A.T.MO), que executa algumas atividades específicas, menciona a tomada de decisões não rotineiras.

---

<sup>180</sup> A partir das vendas, são emitidos “kanbans” para toda a fábrica. Edson (A.T.MO) deve separar e encaminhar estes “kanbans” para os diferentes setores da fábrica e para expedição, que encaminha para outras fábricas “*terceiras*”, que produzem componentes utilizados na Acessórios.

*“Eu tenho que tomar decisões, por exemplo ontem eu tinha que mandar tubetes pra Fitas, eles tavam sem peça lá, aí o Valter [chefe de fábrica] disse pra mim: ...você tem que mandar tubete às 8 e meia pra Fitas, ...eu fui procurar o transporte né, liguei pra guarda, olha não tem, mas o caminhão tá aí..., vai lá conversa com ele pra vê se ele tem condições de sair da rota, conversei com o rapaz, não tinha condições, ...aí liguei novamente pra guarda eu digo, ...você vai ter que chamar um táxi, ninguém me autorizou isso, eles chamaram um táxi, eu fui até lá embaixo assinei o vale pra descontar, quer dizer, tomei uma decisão minha, ...ninguém mandou nada...” (Edson, A.T.MO)*

Entre os entrevistados, apenas Neves (A.M.MO) relata que exerce outras atividades fora da empresa, trabalhando com instalações elétricas. Ele conta que está aperfeiçoando uma extrusora para uma pessoa que trabalha com este tipo de equipamento.

Ao falarem dos seus projetos futuros, quatro monitores entrevistados também salientam o desejo de estudar, continuando ou retomando esta atividade. Celso (A.M.MO) pretende fazer um curso técnico em plásticos, sendo que ele e outros três entrevistados gostariam de fazer faculdade em cursos não relacionados com o trabalho, como Pedagogia, Psicologia e Matemática, pois, segundo Vicente (A.N.MO), *“se eu ficar só fazendo coisa aqui de plástico né, eu vou ficar bitolado nisso”*. Outro monitor tem interesse em cursar administração de empresas.

Os planos de cursar uma faculdade articulam sonho e realidade. Edson (A.T.MO) avalia que será difícil concretizar seu projeto, mas considera que a *“esperança é a última que morre”*. Celso (A.M.MO) imagina-se fazendo uma pós-graduação, o que julga estar *“meio distante, mas impossível não é, basta querer”*. Para este último, o estudo é uma forma de se preparar para o futuro, caso saia da empresa algum dia. Neves (A.M.MO) planeja apenas fazer outros cursos, como inglês e computação, acompanhando, desta forma, o aperfeiçoamento da empresa.

A maior parte dos monitores entrevistados planeja continuar na Alfa no futuro. Entre os que gostariam de continuar, os dois monitores mais novos gostariam de progredir na empresa, alcançando um cargo melhor, como uma chefia. Frederico (A.M.MO), já aposentado, pensa em montar um pequeno negócio com a esposa. Edson (A.T.MO) pretende aposentar-se, mas gostaria de continuar trabalhando na empresa. Apenas Neves, (A.M.MO) não vê perspectivas de progresso na Alfa, tendo, inclusive, feito contato e enviado currículos para outras empresas. Ele gostaria de continuar trabalhando com plásticos.

*“...a Alfa ela em si ela tem um futuro muito grande entende, mas... pra mim eu vejo na minha posição aqui dentro, não vai passar disso, desse patamar que eu estou né. [Você acha que aqui dentro não tem condições de crescer?] Não, a não ser que eu fizesse uma faculdade né, mas eu com 41 anos, não sei se vai resolver fazer a faculdade...” (Neves, A.M.MO)*

#### 6.2.2.2 Modelo ideal

Os monitores entrevistados apresentam várias características de um bom trabalhador, compondo um modelo ideal que corresponderia às expectativas da Alfa. Entre as características levantadas aparece, em primeiro lugar, a idéia de que o trabalhador deve ser dinâmico, ativo, alguém que busca mudar para melhor e para isto é preciso que seja uma pessoa *“mente aberta”*. Outra característica apresentada é trabalhar corretamente, sendo responsável, confiável e cumpridor de normas. Neves (A.M.MO) fala que é preciso estar sempre *“mostrando serviço”*, caso contrário existe o risco de ser mandado embora.

Dois monitores também consideram que a empresa valoriza quem tem estudo, sendo que Frederico (A.M.MO) afirma que a Alfa incentiva, mas não exige estudo (como no seu próprio caso); enquanto que Neves (A.M.MO) pensa que a empresa não deveria exigir estudo, como faz, mas sim valorizar a capacidade de trabalho da pessoa. Ainda foi mencionado pelos monitores que a Alfa espera que o trabalhador seja participante, dando opiniões e buscando melhorias e que passe informações para os outros.

Alguns monitores referem-se ao processo seletivo da empresa, dois deles consideram a seleção inadequada, pois são admitidas pessoas sem capacidade de trabalho. Edson (A.T.MO) afirma que *“tem pessoas aí que já teve passagem pela polícia”*. Frederico (A.M.MO), entretanto, avalia o processo seletivo como muito bom. Este mesmo monitor relata que, recentemente, várias pessoas saíram por não corresponderem às expectativas da empresa e faz uma avaliação positiva deste processo, dizendo que *“melhorou 100%”*.

A maioria dos monitores entrevistados avalia que corresponde às expectativas da empresa, apresentando várias justificativas para esta auto-avaliação positiva: atende as solicitações, negocia a realização das tarefas, é elogiado e sempre foi dedicado. Apenas Neves (A.M.MO) acredita que corresponde, apenas em parte, às expectativas da empresa, pois mesmo tendo uma avaliação positiva da sua chefia, pensa que poderia fazer mais.

### 6.2.2.3 Representações sobre a Alfa

Todos os monitores entrevistados revelam preocupação com a empresa, porque consideram que dependem dela, que representa uma garantia de emprego. Frederico (A.M.MO) preocupa-se com o funcionamento geral da Alfa, desde a compra de material de construção até a solução dos problemas da produção<sup>181</sup>. Preocupam-se, também, com o seu trabalho, sentindo-se responsáveis, principalmente, pela solução dos problemas da produção, assim como pelas pessoas sob sua supervisão, em relação a conforto, saúde e segurança. Vicente (A.N.MO) diz estar mais voltado para as pessoas, mas também considera as máquinas importantes, na medida em o SARV depende da produção.

Todos os monitores entrevistados nesta fábrica revelam, praticamente, apenas representações positivas sobre a Alfa. Dentro destas representações, destaca-se a concepção de que a empresa não pressiona e dá liberdade. Tanto por esta liberdade, como por outras razões, os monitores, em geral, dizem gostar e sentir-se bem na empresa.

Os monitores têm, também, uma percepção de que a Alfa valoriza os empregados: recompensa o esforço, possibilitando o crescimento, oferece benefícios, treinamento e bolsas de estudo, tem diretores e gerentes acessíveis, não esconde informações e, segundo um monitor, paga um salário adequado ao mercado ou como coloca Vilson (A.T.MO) “*aquele pouco sempre ajuda a gente*”. Alguns monitores dizem que a empresa está progredindo, possibilitando que o trabalho e a comunicação tornem-se mais fáceis.

O único entrevistado que expõe representações negativas sobre a Alfa é Neves (A.M.MO). Ele mostra uma percepção de que esta não valoriza os empregados, já que não recompensa o esforço de quem tem experiência ou já completou o 2º grau como ele. Também não existe a possibilidade de promoção além do nível de monitor.

Os monitores, tal como os operadores, não costumam fazer comparações entre a fábrica de Acessórios e as outras unidades. Em relação aos setores, Vilson (A.T.MO), que trabalha no sopro, concorda que este é o pior setor, com um ritmo bem mais intenso, embora ele goste de trabalhar ali. Pensa também que a linha de montagem da caixa é o serviço mais pesado, mas acha que dá para dar conta. Vicente (A.N.MO) acredita que o pessoal da noite se

---

<sup>181</sup> No dia em que foi entrevistado Frederico (A.M.MO) havia detectado um problema que estava interferindo em toda a produção da fábrica e que, graças a sua intervenção, foi solucionado. seu chefe ficou bastante satisfeito com ele.

vira e acaba encontrando a solução para os problemas, apenas com o apoio do chefe, mesmo sem os setores de apoio.

### 6.3 CHEFES DE FÁBRICA

Na fábrica de Acessórios, trabalham três chefes<sup>182</sup>, um por turno. Assim como os monitores, os chefes trabalham em um ritmo intenso. Eles têm uma pequena sala de trabalho junto da produção, mas circulam com frequência pela fábrica.

#### 6.3.1 PARTICIPAÇÃO

##### 6.3.1.1 Grau de controle

Os chefes percebem o PAAP como um todo integrado, do qual faz parte o programa de participação nos lucros. Eles estão informados sobre o SARV, sendo sua função passar para todos os subordinados informações mensais sobre as metas, em que medida estão sendo atingidas ou não. Sousa (A.M.CF) fez parte de um grupo que discutiu e implantou o programa participativo da empresa. Ele relata que, inicialmente, questionou se o sistema iria dar certo, pois a literatura mostra que incentivos financeiros podem ser motivadores, apenas, no início. Hoje, está satisfeito com a proposta desenvolvida, depois de muita discussão, pensa que está dando certo na Alfa.

Ao avaliarem o funcionamento da gestão participativa na empresa, os dois entrevistados revelam percepções diferentes. Enquanto Sousa (A.M.CF) tem uma avaliação bastante positiva, pois considera um sistema que “dá mais trabalho, mas é muito melhor”, Valter (A.T.CF) percebe que os chefes têm poucas oportunidades de exercer influência nas decisões de maior peso.

*“[Como você avalia o sistema participativo da Alfa?] É uma tentativa, tá muito a nível de informação, ...nós não temos assim... muitas oportunidades de dar assim opiniões... a chefia.... O P... [gerente de produção] ...ele costuma envolver a gente em alguma coisa né, o que vai acontecer, o que que acha, pedir informação, ele costuma fazer isso daí, mas ainda é..., eu não sei se porque é alguma coisa ainda muito nova, ...administração participativa a nível de informação, oh nós tamos dizendo pra vocês o que vai acontecer na empresa, ...quais são as nossas metas, qual que vai ser o nosso crescimento, quais as empresas que nós vamos abrir, ...que as decisões mais importantes são tomadas por eles, pela diretoria mesmo né, se vai ser aberto uma fábrica de*

<sup>182</sup> Conforme foi referido anteriormente, o chefe do turno da noite não pode ser entrevistado.

*tubos ou se é viável ou não, tudo isso eles decidem no caso, eles tem realmente mais bagagem pra decidir sobre isso porque é o dinheiro deles né, eu se fosse dono da empresa eu também faria isso...” (Valter, A.T.CF)*

Relativamente ao programa de sugestões, Sousa (A.M.CF) avalia que o atual é melhor do que o CCQ, já que hoje só participa de grupo quem quer e quem não está nos grupos pode participar através de sugestões por escrito. Valter (A.T.CF) considera o sistema positivo, mas tem dúvidas sobre a remuneração das sugestões, pois pode acontecer de as pessoas só darem idéias que dêem retorno financeiro, mas por outro lado, isto é uma forma de incentivo. Ele acredita que o andamento das sugestões é lento, dependendo da aprovação de outros setores. Valter (A.T.CF) avalia que o funcionamento do programa precisa ser melhorado, treinando o pessoal na condução de reuniões, por exemplo.

Valter (A.M.CF) lembra que os trabalhadores estão desmotivados, o que é demonstrado através de atos, como escrever nas portas dos banheiros ou colocar “*bicos de injeção*” nos vasos sanitários. Ele acredita que uma modificação na distribuição do SARV poderia resolver o problema de motivação. Considera o programa de sugestões motivador, pois a pessoa fica satisfeita em dar uma idéia de melhoria, mesmo não remunerada.

#### 6.3.1.2 Tipo de questões

Os chefes participam de questões relativas ao seu próprio trabalho, solucionado os problemas da produção. No que diz respeito a questões mais amplas, como a introdução de inovações, Valter (A.T.CF) considera que não tem possibilidade de participar, nem mesmo da escolha de máquinas novas ou de mudanças no “lay-out” da fábrica. Já Sousa (A.M.CF) coloca que a gerência e a direção da empresa chamam os chefes para participar e discutir idéias. Como foi apontado, Sousa (A.M.CF) colaborou na formulação do atual modelo de programa participativo da Alfa.

Outro ponto que os chefes desta fábrica consideram discutível é a distribuição do SARV, tema que não aparece no discurso dos chefes das outras unidades. Os dois entrevistados (Valter e Sousa) pensam que deveria ser melhorada a remuneração de quem ganha menos, mas, segundo eles, nem todos os chefes pensam desta forma. Esta é uma questão que pretendem continuar discutindo na empresa.

*“...não adianta você fincar o pé e dizer pra diretoria que você quer assim [mudar a distribuição do SARV?], você tem que ir aos poucos conversando um pouco, no ouvido direito deles e ir dando toque... [No ouvido direito?] ...que o sindicato e outras pessoas falam no ouvido esquerdo né, aí você tem que ir no ouvido direito e [risadas]..., tentando colocar alguma coisa de positivo dentro da cabeça do pessoal...” (Valter, A.T.CF)*

### 6.3.1.3 Nível organizacional

Assim como nas outras unidades, o papel das chefias dentro do programa participativo é incentivar e orientar a participação: o preenchimento dos formulários de PAS, a coordenação de reuniões, a avaliação das sugestões dadas, a implementação de reuniões mensais com os subordinados, bem como outras atividades ligadas ao programa. Em relação às sugestões, Sousa (A.M.CF) diz que, mesmo quando percebe que uma proposta não vai dar certo, prefere que a própria pessoa se dê conta, ao invés de, simplesmente, rejeitar.

Além de reuniões sistemáticas com gerentes e diretores, principalmente com o gerente de produção, os chefes podem participar de outras atividades que envolveriam a inserção em níveis mais altos na empresa, contudo, nem todos se envolvem com estas atividades. Nesta fábrica, Sousa (A.M.CF) participa de um comitê de produtos que deverão ser lançados (esta informação foi dada por Valter, A.T.CF). Também participou de um grupo que discutiu e implantou o PAAP e fez a avaliação de um treinamento para chefias<sup>183</sup>.

### 6.3.1.4 Concepções sobre participação

As concepções apresentadas pelos chefes foram: unir de forças, trocar idéias, ser dinâmico e participante. Valter (A.T.CF) acredita que é preciso ter um ambiente favorável à participação.

Sousa (A.M.CF) tem uma auto-avaliação positiva sobre sua participação, pois se considera uma pessoa “*pró-ativa*”, que gosta e participa dentro e, especialmente, fora da empresa, desenvolvendo diversas atividades comunitárias, junto à igreja que frequenta, coordenando grupos (de jovens, noivos e casais).

Valter (A.T.CF) diz que poderia participar mais. Na empresa, gostaria de aprender a organizar melhor seu tempo, para ter maior disponibilidade para participação, mas, por outro

---

<sup>183</sup> Viajou junto com o coordenador de treinamento para avaliar um curso que, se aprovado por eles, seria trazido para diversas chefias da empresa. Sousa (A.M.CF) mostrou-se bastante satisfeito por ter sido designado para esta tarefa.

lado, afirma que “*as vezes falta saber a maneira de como participar, até onde eu posso participar*”. Fora da empresa, participa em casa, com a família, mas gostaria de envolver-se mais em atividades comunitárias, tem procurado ajudar na igreja, apesar da dificuldade em conciliar com o seu horário de trabalho.

Os dois entrevistados revelam concepções de participação mais amplas do que os chefes das outras unidades, pois, independentemente, da maior ou menor inserção, reconhecem a importância da atuação em outras esferas sociais, como na comunidade.

### 6.3.2 PERFIL PROFISSIONAL

#### 6.3.2.1 Trajetória

Segundo os entrevistados, no que se refere à formação, a Alfa exige que os chefes tenham curso superior e noções de inglês. Valter (A.T.CF) tem o grau de instrução exigido, é formado em administração de empresas, com pós-graduação em engenharia de produção. Enquanto que Sousa (A.M.CF) não completou o curso superior, tendo abandonado a faculdade há bastante tempo. Questionado sobre se existiria pressão da empresa para que estudasse, diz saber que para progredir precisaria do curso superior, mas optou por se dedicar a outras atividades. Ele fez um curso técnico e vários outros cursos relacionados ao trabalho. O chefe da tarde está fazendo curso de inglês. Apesar de não ter feito faculdade, Sousa (A.M.CF) valoriza o estudo, incentivando os monitores para que estudem.

Os dois chefes tiveram experiências anteriores em trabalho industrial. Valter (A.T.CF) trabalhou vários anos no setor de treinamento de uma indústria de plásticos (a principal concorrente da Alfa), tendo saído porque tinha interesse em trabalhar na produção e não teve esta chance lá. Sousa (A.M.CF) trabalhou em várias indústrias da região, na última por 12 anos, chegando ao posto de supervisor de produção. Ele relata ter trabalhado, quando jovem, em outro tipo de atividade, em uma farmácia.

Quanto à trajetória na Alfa, os entrevistados sempre exerceram a chefia na empresa. Sousa (A.M.CF) ingressou em uma época em que a estrutura hierárquica era diferente e tinha, então, o cargo de supervisor técnico da produção, fazendo as mesmas atividades, embora com menor autonomia. Ele é o chefe mais antigo da empresa e, depois que entrou, muitos chefes

mudaram, incluindo o próprio gerente de produção. Sousa (A.M.CF) se aposentou e continuou trabalhando na Alfa. Valter (A.T.CF) lembra ter trabalhado em outro turno (noite) por um ano.

O exercício da função de chefe implica uma maior responsabilidade sobre todas as atividades de produção da fábrica durante o seu turno de trabalho, coordenando as atividades de forma a atingir as metas estabelecidas pela empresa. Os chefes procuram desenvolver um trabalho integrado nos três turnos. Esta integração é alcançada através de contato pessoal e de troca de informações diárias através do computador<sup>184</sup>.

O chefe é também responsável pelo pessoal do seu turno, devendo coordenar as atividades e cuidar de aspectos administrativos, “*procurando resolver os problemas*” e “*administrando conflitos*”, como coloca Valter (A.T.CF). Os dois chefes destacam, como uma parte importante de seu trabalho com o pessoal, o desenvolvimento do treinamento, que pode ser executado, diretamente, por eles com os funcionários. Sousa (A.M.CF) costuma projetar filmes e dar livros para os subordinados lerem, principalmente, os monitores. Esta iniciativa tem recebido apoio do gerente de produção e do coordenador de treinamento.

Os entrevistados executam outras atividades, como a substituição de colegas na ausência destes, isto pode ocorrer nas férias ou no caso de licença, como aconteceu com o chefe da noite, que foi substituído pelo seu colega da tarde. O chefe também deve implementar mudanças na fábrica, como introdução de máquinas e moldes novos ou modificações no “*lay-out*” da fábrica. Segundo Valter (A.T.CF), o chefe deve ser o canal de ligação entre toda a empresa e a fábrica, mantendo as pessoas informadas sobre o desempenho desta última. Eles fazem reuniões mensais com os funcionários para passar informações sobre a produção, da mesma forma que nas outras unidades. Na Acessórios, os chefes também fazem reuniões com os aniversariantes do mês.

No que diz respeito à tomada de decisões, os dois entrevistados percebem os papéis que desempenham na empresa de forma diferente. Valter (A.T.CF) considera que tem pouca autonomia, tomando apenas decisões ligadas ao seu trabalho, enquanto que Sousa (A.M.CF) acredita que possui ampla autonomia para decidir sobre o seu trabalho. Foi possível observar

---

<sup>184</sup> Sousa (A.M.CF) conta, com orgulho, que foi o primeiro chefe da empresa a solicitar um computador e abandonar o livro de recados, exemplo que as outras fábricas deverão seguir.

que Sousa (A.M.CF) tem bastante prestígio na empresa, sendo convidado para atividades<sup>185</sup>, para as quais outros chefes não são.

Ao falar sobre suas perspectivas profissionais, os dois chefes dizem que planejam continuar na Alfa. Sousa (A.M.CF) coloca que, mesmo aposentado, gostaria de continuar trabalhando, pensa que pode se aprimorar, exercendo a função de chefe, uma vez que não pode ser gerente, por não ter nível superior: “*prefiro ser um bom chefe do que um mau gerente*”. Ele não pretende retomar os estudos, pois não gostaria de abandonar as atividades comunitárias que exerce fora da empresa para fazer faculdade.

#### 6.3.2.2 Modelo ideal

Os chefes da Acessórios consideram, como características importantes de um bom trabalhador na empresa, ser responsável, maduro e comprometido com o trabalho. Para Sousa (A.M.CF), a pessoa que trabalha na Alfa precisa ser dinâmica, “*pró-ativa*”. Valter (A.T.CF) acredita que o trabalhador deve ser competente e ter o nível de estudo exigido, no caso dos operadores, que deveriam ter a 8ª série, quem não tem este nível está sendo desligado da empresa. Ele coloca que ainda existem distorções, como a presença de pessoas antigas com salário maior e menos capacidade, mas que estão procurando corrigir aos poucos, tendo sido dada oportunidade para que todos estudassem.

Os dois chefes entrevistados avaliam que correspondem às expectativas da empresa. Valter (A.T.CF) justifica esta avaliação dizendo “*visto mesmo a camisa da empresa*” e afirma que gosta de estar cercado por pessoas que tem comprometimento como ele tem. Sousa (A.M.CF) procura dar o exemplo, sendo dinâmico e responsável. Ele conta que foi valorizado por suas características, pois quando o diretor industrial adjunto ingressou na Alfa avaliou todos os chefes e considerou Sousa (A.M.CF) como o único com condições de continuar e se adaptar às mudanças da empresa. De fato, os outros foram saindo e, apenas, ele ficou.

#### 6.3.2.3 Representações sobre a Alfa

Os chefes mostram preocupação com a empresa como um todo. Sousa (A.M.CF) fala de seu grande envolvimento com a Alfa e Valter (A.T.CF) preocupa-se com o futuro da

---

<sup>185</sup> Estas atividades foram referidas no item nível organizacional.

empresa, especialmente, com os investimentos em novas fábricas. Os dois também são bastante envolvidos com suas atividades rotineiras.

Eles descrevem a Alfa com características positivas. Sousa (A.M.CF) considera que a empresa desenvolve e possibilita a participação e está progredindo, tendo mudado bastante desde que ingressou. Hoje, existe preocupação com a solução imediata dos problemas. Valter (A.T.CF) está satisfeito em trabalhar na Alfa, gosta do que faz (trabalhar na produção) e se sente bem na empresa, considera como a melhor empresa que trabalhou, “*embora tenha algumas coisas que eu não concorde a nível de administração*”.

Valter (A.T.CF) faz também algumas considerações sobre características da fábrica de Acessórios. Considera o ritmo de trabalho mais intenso que na fábrica de Conexões e conta que quando “*emprestam pessoa*” para lá ninguém quer voltar. Ele concorda que o trabalho no sopro é mais pesado e que ninguém gosta de trabalhar lá. Comparando sua experiência atual, no turno da tarde, com a anterior à noite, ele avalia que no turno da noite é mais difícil resolver as pendências, pois não é possível a comunicação direta com as pessoas.

#### 6.4 CONCLUSÕES SOBRE A FÁBRICA DE ACESSÓRIOS

A Acessórios é uma unidade importante por ser a mais antiga do grupo e matriz, tendo passado por todas as mudanças da Alfa, incluindo as transformações no programa participativo. Em relação ao PAAP, é interessante observar que a equipe de coordenação do programa trabalha na mesma planta, o que facilita o contato com os trabalhadores desta unidade. Isto pode explicar o fato de todos os entrevistados, mesmo aqueles que não estão engajados, estarem, ao menos parcialmente, informados sobre o programa (ver anexo 11).

Também nesta unidade aparecem as dificuldades de efetivação do programa de sugestões (falta de propostas e de reuniões de GARQs) e, apesar de algumas críticas, os trabalhadores mostram satisfação por participar, através de sugestões e, principalmente, pela remuneração recebida através do SARV. Esta recompensa é percebida como uma forma de motivação para o trabalho, tal como acontece nas outras unidades. No entanto, na Acessórios, dois operadores entrevistados conseguem analisar esta estratégia empresarial desde uma perspectiva crítica, apontando os limites para a sua participação.

Efetivamente ao se analisarem as três dimensões para participação dos trabalhadores, é possível perceber que os operadores e monitores desta fábrica também têm possibilidades

restritas de participar. Em relação ao grau de controle, repete-se o padrão da Conexões, ou seja, estas duas categorias profissionais podem participar apenas através de sugestões, que são avaliadas e aprovadas ou não pelos chefes, caracterizando, assim, uma influência bastante limitada. Os monitores entrevistados, embora mais engajados no programa do que os operadores (ver anexo 11), também não se preocupam em incentivar a participação dos subordinados.

Os chefes desta fábrica tomam decisões rotineiras sobre o trabalho e sobre as sugestões dos subordinados, o que pode ser considerado como um grau de controle parcial, correspondendo a um gerenciamento conjunto da fábrica. Ambos percebem possibilidades diferenciadas de influenciar sobre as decisões. Valter (A.T.CF.) gostaria de poder influenciar mais, pois considera que participa muito mais sendo informado do que influenciando nas decisões. Sousa (A.M.CF.), ao contrário, percebe que tem autonomia nas tomadas de decisões. Eles estão bastante informados e engajados no PAAP, procurando incentivar a participação dos subordinados.

Com relação ao tipo de questões, observa-se aqui que os trabalhadores apresentam as mesmas limitações das outras unidades. Tanto operadores, como monitores exercem uma influência limitada apenas sobre questões relativas ao seu próprio trabalho ou de colegas. O questionamento a respeito da distribuição do SARV está mais presente no discurso dos entrevistados desta fábrica do que dos entrevistados da Conexões. Mesmo os chefes vêm tentando influenciar sobre esta questão.

Assim como nas outras unidades, os chefes da Acessórios envolvem-se com questões relativas a todo o processo produtivo da fábrica, o que corresponde a uma forma parcial de participação. Entretanto, em relação a esta dimensão pode-se observar diferenças significativas entre os dois chefes. Enquanto Valter (A.T.CF.) participa, apenas, das decisões rotineiras da fábrica, Sousa (A.M.CF.) é convidado a participar de questões mais amplas, como o próprio modelo de programa participativo.

As instâncias para participação dos trabalhadores são, como vimos, as mesmas nas três unidades. Tanto os operadores entrevistados desta fábrica, como alguns monitores consideram que a realização de suas atividades rotineiras é uma forma de participação. Eles também participam dos GARQs, mas apenas cinco operadores (entre treze) e metade dos monitores

entrevistados fazem parte destes grupos. Com isto, vemos que este canal não é usado pela maioria. A inserção dos operadores e monitores em grupos de pares (nas células de produção ou nos GARQs) também pode ser considerada como uma forma de participação parcial.

Entre os entrevistados foram encontrados dois (um operador e um monitor) que são também membros do grupo de acompanhamento do SARV, o que lhes possibilita mais acesso às informações. Também nesta unidade os entrevistados estão inseridos em outras instâncias, dentro e fora do programa participativo, como a CIPA e o grupo de bombeiros. A participação em todas estas instâncias ainda pode ser considerada como parcial, pois não insere os trabalhadores em níveis organizacionais mais amplos.

Tal como nas outras unidades, os chefes participam através de atividades desenvolvidas, sistematicamente, com pares em subordinados, bem como de reuniões com gerentes e diretores, ou seja, estão inseridos em instâncias relacionadas com a própria fábrica, caracterizando uma forma parcial de participação quanto ao nível organizacional. Entretanto, os chefes também apresentam diferenças no que diz respeito a esta dimensão, já que um dos chefes, Sousa (A.M.CF.), insere-se, eventualmente, em instâncias mais amplas, relacionadas com todo o grupo organizacional, como o comitê de produtos novos ou o grupo que discutiu e implantou o PAAP.

A inserção sindical na Acessórios destaca-se das outras unidades, pois a maioria dos entrevistados é sócia do sindicato, embora apenas dois operadores participem mais efetivamente, incluindo uma diretora da entidade. Também aqui aparecem as percepções negativas sobre o sindicato e a tendência a optar pela empresa, o que sugere uma espécie de “escolha” entre dois pólos antagônicos. Considerando a introdução de programas participativos como uma estratégia de modernização, que tem sido utilizada pelas empresas brasileiras para desmobilizar a participação sindical (Humphrey, 1994 e Lobo, 1993), pode-se pensar que a Acessórios, como fábrica mais antiga, seria, justamente, aquela na qual os trabalhadores ainda mantêm-se mais próximos do sindicato, do que os das outras unidades<sup>186</sup>.

As concepções sobre participação dos entrevistados da Acessórios se relacionam com o seu trabalho na Alfa, para maioria dos operadores e monitores entrevistados participar é

---

<sup>186</sup> A questão da participação sindical foi investigada apenas através do discurso dos trabalhadores, não sendo o foco principal desta pesquisa, o que dificulta uma análise conclusiva a respeito do tema.

cumprir com a sua parte no trabalho. Um dos monitores apresenta uma visão bem mais ampla, de participação na sociedade. Os chefes revelam concepções genéricas, não ligadas, diretamente, ao trabalho na Alfa. Pode-se perceber que, tal como na Conexões, o programa participativo não determina as concepções dos integrantes da Acessórios da mesma forma do que ocorre na Fitas.

A maior parte dos entrevistados considera que participa, plenamente, na empresa, com exceção de dois operadores, dois monitores e de Valter (A.T.CF.). Este último é o único chefe que se mostra insatisfeito com sua participação no trabalho. Como foi visto, ele considera que existem limitações para que participe na Alfa. Em geral, os entrevistados também se consideram participativos fora da empresa, contudo tendem a justificar apontando esferas restritas, individuais ou familiares. Apesar desta tendência mais geral, apareceram exceções: dois operadores que consideram que não participam, por não ter participação comunitária; um monitor e um chefe que participam de sua comunidade e outro chefe que gostaria de ampliar sua participação, atuando também na comunidade. Desta forma, é possível notar que, embora não predominem, as concepções mais amplas são mais freqüentes entre os integrantes da Acessórios, do que nas outras unidades.

Esta fábrica passava por reformas sem parar a produção, buscando adaptar seu espaço físico às necessidades de modernização da Alfa. Este espaço físico, em reforma, revela ao olhar uma tentativa de se fazer o novo a partir do velho, o progresso é introduzido (por exemplo nos painéis eletrônicos) na convivência com o antigo (máquinas velhas). Com isto, temos uma idéia de modernização progressiva, sem rompimento com o passado, calcada na concepção de que é possível um convívio harmonioso entre o velho e o novo. Este convívio sugere que as transformações, ainda incipientes, vêm ocorrendo, até o momento, sem a mesma polarização e ameaça de exclusão eminentes apresentadas na Conexões.

Os operadores daqui, como vimos, exercem uma gama bastante variada de funções, sendo que as tarefas mais simples, repetitivas e que não necessitam de qualificação, como o trabalho nas linhas de montagem do sopro e da extrusão, ainda requerem um contingente grande de trabalhadores. Desta forma, a presença de operadores com um perfil tradicional é bastante necessária, tal como acontece na Fitas.

Correspondem a este perfil tradicional operadoras antigas, como Carmen (A.N.OP) e Nádia (A.M.OP), que trabalham na montagem e mesmo Maristela (A.T.OP), que opera máquinas no sopro. Elas têm baixo grau de instrução e mostram uma grande satisfação e identificação com a Alfa, sendo que a última não só associa o seu futuro pessoal à empresa, como o de toda a sua família. Este intenso processo de identificação reproduz também o modelo fusional proposto por Sainsaulieu, (1980, 1988). Estas operadoras também não têm perspectivas de progresso profissional e buscam compensar isto e a falta de significado do trabalho através de sua dedicação e valorização da empresa.

Esta falta de perspectivas de progresso emerge no discurso de operadores como Jorge (A.T.OP) e Ricardo (A.T.OP), que exercem funções não qualificadas. Jorge (A.T.OP) gostaria de continuar trabalhando, apesar de prever aposentaria para breve, sua dedicação e valorização do próprio trabalho<sup>187</sup>, bem como forte envolvimento com o programa participativo, podem ser formas de compensar a falta de perspectivas. Já Ricardo (A.T.OP), apesar de mostrar insatisfação com o seu trabalho, não consegue visualizar outras alternativas, o que sugere uma perspectiva de “estagnação” no trabalho.

Telma (A.T.OP) é outra operadora antiga da montagem que diz gostar da empresa, apesar de estar insatisfeita com sua função, já tendo inclusive chegado a pedir demissão. Entretanto, ela tem expectativas de progresso profissional, através do estudo e voltando a atuar em uma função mais valorizada (operador de máquina). Apesar de ser antiga, ela vem buscando adequar-se ao novo perfil, mas não tem sido bem sucedida e trabalha, justamente, no pior posto de trabalho da fábrica (montagem da caixa de descarga)<sup>188</sup>.

Entre os entrevistados desta fábrica, encontramos operadores de máquinas novos com um perfil que se aproxima do novo modelo de trabalhador que está sendo gerado na Alfa e que apareceu de forma mais clara na Conexões. Eduardo (A.T.OP), Everaldo (A.M.OP) e Marcelo (A.N.OP) mostram-se satisfeitos com a empresa (embora, dois deles apontem algumas críticas) e pretendem alcançar progresso profissional através do estudo. Eles planejam fazer cursos que lhes permitam assumir uma função técnica especializada na própria Alfa (controle de qualidade, mecânica etc.), ou seja, mostram iniciativa individual, na busca de ascensão na

---

<sup>187</sup> Jorge (A.T.OP) é carregador de peças e, embora execute um trabalho simples, gosta de destacar a importância do que faz. Ele é bastante ativo dentro do programa participativo.

<sup>188</sup> Telma (A.T.OP) é a única operadora antiga que trabalha neste posto e também a única entrevistada que participa da diretoria do sindicato.

carreira dentro da Alfa. Apesar desta perspectiva de profissionalização, estes operadores não valorizam seu trabalho da mesma forma que os operadores de processo de fitas e, portanto, não recuperam a “dignidade” no trabalho.

Nesta fábrica foram entrevistados três operadores de máquina da injeção, Márcio (A.T.OP), Nelson (A.M.OP) e Rogério (A.N.OP), com menos de quatro anos na Alfa, que fazem uma série de críticas à Alfa e ao seu programa participativo, sem, contudo, sentirem-se excluídos. Dois deles, inclusive, participam das atividades propostas no PAAP. Eles planejam (de forma mais ou menos definida) o progresso profissional através do estudo, assumindo outro tipo de atividade, pois gostariam de “*mudar de vida*”.

Os seis operadores apontados acima são todos homens, jovens e com pouco tempo de trabalho na empresa (menos de quatro anos). Três deles têm 2º grau completo, um está completando e outro tentou retomar os estudos, mas teve que interromper por problemas financeiros, sendo que apenas um só tem o 1º grau, mas planeja fazer o 2º. Desta forma, eles já apresentam, ou vêm buscando atingir, um nível de escolaridade compatível com as novas exigências da Alfa. Eles operam máquinas na injeção ou extrusão, ou seja, funções mais valorizadas na fábrica, embora não tenham a experiência e os conhecimentos dos operadores de máquinas antigos. Esta função requer uma certa qualificação, mas não exige a mesma autonomia e responsabilidade que os operadores de produção de fitas. A maior parte deles é capaz de apontar algum questionamento sobre empresa, sendo que os três últimos são bastante críticos.

As características dos operadores da Acessórios são bastante heterogêneas, revelando um processo de mudança em curso, tornando mais difícil apontar tendências no que se refere aos padrões de identificação. Como vimos, operadores antigos são necessários ao tipo de processo produtivo da fábrica e, portanto, não se sentem ameaçados de exclusão, mas não têm qualquer perspectiva de progresso profissional, tal como os operadores de produção de fitas. A empresa precisa deles e os mantém, embora representem um perfil de trabalhador que não é compatível com a modernização que é prevista no discurso dos seus gestores. Temos, aqui, uma contradição entre o discurso e a realidade. Esta contradição possibilita a permanência de trabalhadores antigos, que, de outro modo, teriam sido excluídos.

Em relação aos monitores, também foi encontrado entre os entrevistados na Acessórios jovens e antigos. Os jovens, Celso (A.M.MO) e Vicente (A.N.MO), têm menos de 25 anos, 2º grau completo, menos tempo de Alfa que os colegas e passaram pela experiência recente de progresso profissional, percebendo que a empresa reconheceu sua dedicação e iniciativa. Esta trajetória profissional faz com que ambos acreditem que terão possibilidades de carreira na Alfa. Os dois representariam o novo modelo de trabalhador, que articula iniciativa individual com busca de cooperação, através da integração no programa participativo, muito embora o engajamento de Vicente seja menor e ele questione a distribuição dos lucros. Tal como ocorre na Fitas, pode-se pensar que o processo de identificação destes monitores é compatível com o modelo de afinidades.

Os outros quatro monitores entrevistados são antigos, têm, pelo menos, oito anos de trabalho na empresa. Entre estes, destaca-se Frederico (A.M.MO) que é funcionário da Alfa, praticamente, desde o começo. Eles têm características bastante semelhantes aos colegas da Conexões, experiência e conhecimentos que lhes permitiram a construção de um saber/fazer necessário ao funcionamento da fábrica<sup>189</sup>. São mais velhos e nem todos possuem o grau instrução que vem sendo exigido para o cargo (2º grau).

Apesar da valorização e reconhecimento pelo seu saber/fazer, estes monitores também não têm perspectivas de progresso profissional na Alfa. Sendo interessante notar que, justamente, aquele que revela maior orgulho dos seus conhecimentos, Neves (A.M.MO), é também quem percebe esta impossibilidade de progredir de maneira mais aguda e, por isto mesmo, planeja sair da empresa. Assim como na Conexões, o processo de identificação destes monitores antigos é marcado, basicamente, por uma perspectiva de “estagnação” no trabalho.

A análise das trajetórias profissionais dos chefes da Acessórios, bem como do seu modo de atuação na Alfa, também é semelhante ao que acontece na Conexões. Valter (A.T.CF) desempenha sua função de forma mais limitada, bastante preso às atividades e decisões rotineiras, sendo, entretanto, o único chefe que questiona estas limitações, inclusive no que diz respeito ao papel do chefe na gestão participativa.

---

<sup>189</sup> Um exemplo disto foi quando Frederico (A.M.MO) detectou uma falha na programação da produção, que afetava toda a fábrica. Graças a ele foi possível corrigir o erro, gerado na emissão dos “kanbans”.

Valter (A.T.CF) tem um grau de instrução compatível com as novas exigências da empresa e, tal como os outros chefes, que têm uma atuação mais ampla (Júlio - Fitas e Ferreti - Conexões), trabalha há pouco tempo na Alfa. Entretanto, ele havia ingressado na empresa para trabalhar à noite, turno no qual os chefes, embora tenham uma relativa autonomia (em função da ausência de setores de apoio), ficam mais isolados dos processos decisórios, que sempre ocorrem durante o dia. O ingresso à noite pode ser o fator explicativo da maior proximidade de Valter (A.T.CF) com o papel desempenhado por João (C.N.CF), semelhante ao de um monitor, mas com maior compreensão do todo. Cabe destacar que, embora exercendo este papel, Valter (A.T.CF) gostaria de ampliar suas responsabilidades.

Já Sousa (A.M.CF) é uma pessoa bastante valorizada na empresa, sendo convidado para atividades diversas (comitê de novos produtos e avaliação de programas de treinamento). Ele é o único chefe antigo que se adaptou às mudanças e permaneceu na Alfa, mesmo sem ter curso superior e já estando aposentado. Esta capacidade de adaptação o aproxima do novo perfil buscado pela empresa, o que lhe possibilita atuar de forma bem mais ampla que o seu colega de fábrica. Entretanto, suas características antigas, particularmente o grau de instrução, impedem o seu progresso profissional.

Os dois chefes da Acessórios apresentam perfis contraditórios. O mais novo na empresa e com maior escolaridade é quem tem uma atuação mais limitada, compatível com um perfil de “chefe-monitor”. Esta situação pode vir a se modificar no futuro, se a empresa vier a lhe demandar que assuma maiores responsabilidades. Enquanto que o mais antigo e com menor grau de instrução foi capaz de se adaptar às mudanças, atuando de forma mais ampla, aproximando-se de um perfil gerencial, apesar de não ter tido acesso, concretamente, a este cargo. Desta forma, vemos que, na Acessórios, o perfil de chefe não apresenta a mesma polaridade entre o velho e o novo que aparece na Conexões, reafirmando a idéia de transformações graduais, sem ameaça de exclusão eminente.

Os entrevistados desta unidade também apresentam um perfil bastante variado sobre o que seria o trabalhador ideal para Alfa. Os operadores consideram importante ser responsável, trabalhando corretamente, bem como ser interessado e participar. Os monitores destacam que deve ser dinâmico e ativo, mas também consideram importante trabalhar corretamente. Já os chefes valorizam a responsabilidade e o comprometimento com o trabalho, assim como ser

dinâmico e competente. Estas características apontam para um modelo de trabalhador capaz de produzir com competência, de acordo com as metas da empresa, mas também alguém que vai além disto, mostrando interesse dinamismo e participação.

Também nesta fábrica, a grande maioria acredita que corresponde ao que a Alfa espera deles. Três operadores, mesmo apresentando esta auto-avaliação positiva, consideram que têm algumas características não adequadas ao esperado. Apenas um monitor, Neves (A.M.MO), que percebe com mais clareza a falta de perspectivas profissionais, auto-avalia-se como correspondendo, em parte, ao esperado. Pode-se pensar que o projeto de sair da Alfa tenha contribuído para que este seja o único monitor a considerar que não corresponde, plenamente, ao modelo ideal da Alfa. Os chefes, como vimos, apresentam uma auto-avaliação bastante positiva.

Assim como nas outras fábricas as representações sobre a Alfa são, predominantemente, positivas na Acessórios, mostrando a satisfação dos seus integrantes em trabalhar na empresa. Parte dos operadores entrevistados aponta características negativas da Alfa, dentro disto destaca-se, novamente, a questão do salário, considerado baixo ou inadequado. O único monitor a apresentar representações negativas é Neves (A.M.MO), justamente, pela impossibilidade em ser promovido. Os chefes mostram-se satisfeitos em trabalhar na Alfa e a descrevem, apenas, com características positivas.

As mudanças que estão acontecendo na Acessórios ainda não foram suficientes para que ela deixasse de ser uma fábrica antiga, onde predominam os processos produtivos tradicionais, com linhas de montagem em que as tarefas são fragmentadas, repetitivas e o ritmo é acelerado. Este é um tipo de trabalho desgastante e pouco qualificado, desempenhado por trabalhadores antigos, com baixo grau de instrução e pouca qualificação, ou por jovens inexperientes e escolarizados. Estes últimos são aqueles que vêm ocupando mais espaço na Alfa, o que leva a percepção de que a escolaridade é mais valorizada do que a experiência e a dedicação ao trabalho.

O predomínio do trabalho tradicional, na maior fábrica do grupo, mostra que a modernização pretendida pela administração é, ainda, muito mais discurso do que uma realidade. As exigências de escolaridade colocam jovens operadores exercendo tarefas simples e repetitivas, gerando, assim, um foco de insatisfação, como foi apontado pela psicóloga da

empresa. Por outro lado, a grande variedade de processos produtivos, os equipamentos antigos e as condições precárias de trabalho, requerem o conhecimento e a experiência de operadores e monitores antigos, capazes de prevenir e resolver problemas.

A participação dos integrantes desta fábrica, embora maior do que na Conexões, não é tão grande quanto na Fitas. Eles apresentam um grau relativo de informação sobre o programa, mas nem todos participam (ver anexo 11). Também não foi possível estabelecer uma relação entre o engajamento no PAAP e o tipo de trabalhador, novo e antigo, já que existem entrevistados participativos nos dois perfis. Com isto, é reforçada a idéia que participar não é uma condição necessária para adaptação ao novo perfil.

## ENTRE O VELHO E O NOVO: ESTRATÉGIAS DE PARTICIPAÇÃO NO TRABALHO

Esta pesquisa partiu de um questionamento a respeito das possibilidades concretas de participação de trabalhadores inseridos em empresas com propostas participativas de gestão. Este tipo de gestão faz parte de um conjunto de estratégias desenvolvidas pelas organizações produtivas para enfrentar as crescentes pressões por competitividade do mercado mundial.

Assistiu-se, nas empresas brasileiras, durante os anos 90, um resgate do discurso participativo, cuja inspiração remonta aos clássicos estudos de Mayo. Hoje as propostas participativas vêm sendo colocadas em prática, principalmente, a partir de estratégias de gestão que incorporam técnicas originadas no chamado modelo japonês.

A gestão participativa supõe a existência de uma relação de parceria entre empregado e empregador, o que implicaria uma relação de igualdade entre ambos. Igualdade esta que não poderia efetivar-se, já que estes dois atores sociais se inserem nas relações de trabalho desde perspectivas opostas.

As propostas participativas vêm sendo introduzidas nas empresas por iniciativa da administração e, portanto, visam a atender a seus interesses, ou, como coloca Pateman (1992), "...trata-se apenas de uma técnica a mais entre outras, que pode auxiliar no objetivo geral da empresa - a eficiência da organização..." (p. 95) A mesma autora alerta, ainda, para o fato de que, muitas vezes, são empregadas técnicas supostamente participativas, mas que visam, apenas, transmitir a todos um "sentimento de participar", visto que as decisões são tomadas somente pela cúpula.

Considerando as vantagens para a administração em introduzir a gestão participativa, foi importante, então, refletir a respeito das vantagens para os trabalhadores. Seria esta proposta capaz de contemplar os interesses dos trabalhadores, ampliando a distribuição do poder, ou trata-se, apenas, de uma estratégia para manipulá-los?

A leitura de diversos estudos empíricos<sup>1</sup> revela o quanto as experiências participativas desenvolvidas em organizações têm sido limitadas, no que se refere à ampliação da

---

<sup>1</sup> Heller (1998), Gautrat (1990), Hirata (1990), Melo (1985), Lima (1994), Elaine Antunes (1985), Gonçalves (1998), Piccinini e Jotz (1998) e Souza e Guimarães (1998).

distribuição do poder entre seus integrantes. Entretanto, as conclusões destes estudos, certamente, não são homogêneas, sendo possível observar peculiaridades em cada estudo e em cada empresa analisada. Desta forma, é possível reiterar a importância do desenvolvimento de estudos empíricos, como este, que buscou investigar como trabalhadores inseridos em empresas participativas vivenciam as propostas participativas implementadas pela administração.

Outro questionamento importante que impulsionou esta investigação foi relativo ao perfil dos trabalhadores inseridos em empresas participativas. Existiria uma demanda por um novo tipo de trabalhador, capaz de participar, comprometido com os processos produtivos. As empresas modernas pressionariam seus integrantes a se identificarem com seus objetivos e valores. Os processos de identificação individuais e coletivos são complexos e desenvolvem-se ao longo de toda vida, dentro e fora das relações de trabalho.

O estabelecimento de perfis profissionais homogêneos, em cada empresa ou categoria profissional, seria uma decorrência das pressões organizacionais por identificação. Entretanto, é possível pensar, como fazem Ciampa (1998) e Sainsalieu (1988) no trabalhador como um sujeito ativo, que não só submete-se às pressões organizacionais, mas é, também, capaz de resistir e, quem sabe, transformar.

Ainda que se considere a gestão participativa como uma estratégia implantada pela administração com vistas a maior eficiência empresarial, cabe lembrar a complexidade da realidade, como faz Zuboff (1988), o que dificulta a total instrumentalização deste tipo de proposta. A introdução de técnicas participativas consiste em uma mudança que só pode se efetivar através de relações sociais concretas, nas quais interferem todos os atores sociais envolvidos. Dentro desta perspectiva, esta investigação voltou-se para a análise das vivências de diferentes categorias trabalhadores, a partir da implantação de um programa participativo.

O objetivo desta pesquisa foi investigar as possibilidades de participação e o perfil profissional de trabalhadores de três categorias profissionais (operador, monitor e chefe de fábrica), em três unidades produtivas de um grupo empresarial catarinense (a Alfa), que desenvolve uma estratégia de gestão de recursos humanos voltada para a participação dos seus integrantes.

A escolha do grupo Alfa, como campo desta investigação, deve-se, principalmente, ao fato de este grupo industrial ser reconhecido por empregar a gestão participativa e por vir introduzindo mudanças no seu modelo de participação, articuladas a uma política de modernização empresarial. A possibilidade de investigar três fábricas do mesmo grupo, com níveis diferenciados de modernização dos processos produtivos, permitiu comparar como o modelo proposto pela administração se efetiva em diferentes situações de trabalho e quais as repercussões sobre os trabalhadores de cada unidade.

A Alfa é uma organização que vem crescendo e fazendo frente às pressões por competitividade através da utilização de diferentes ferramentas, com vistas à modernização. Para tanto, utiliza-se de uma estratégia sistêmica, que articula a introdução de novos equipamentos (os “robôs”, painéis eletrônicos, embaladeiras automáticas, alimentação automática de matéria prima, informatização) com técnicas de gestão da produção (“kanbans”, células de produção) e de seus recursos humanos (gestão participativa, investimento em treinamento e formação, aumento das exigências de escolaridade) inspiradas no modelo japonês.

A observação das relações de trabalho que se desenvolvem em cada fábrica revela que a busca por modernização não é uniforme. O processo de trabalho tradicional, com linhas de montagem e fragmentação de tarefas características do modelo taylorista-fordista, ainda tem forte presença nas fábricas de Fitas e Acessórios e mesmo na Conexões. A primeira é a menor unidade do grupo, com poucos trabalhadores, processos de trabalho e equipamentos bastante simples e tradicionais. A Acessórios passa, como foi apontado, por um momento de transição, buscando modernizar-se, mas ainda utiliza equipamentos e processos produtivos antigos. Já a Conexões é, entre as unidades pesquisadas, a que possui processos e equipamentos mais modernos.

O grupo Alfa passa por um momento de transição, convivendo com o velho e o novo. Este convívio aparece de forma diferente em cada fábrica, mas, mesmo a unidade mais moderna não pode prescindir de trabalhadores experientes. O novo está cada vez mais presente, através de novos equipamentos, novas formas de organização do trabalho e de gestão dos recursos humanos e, principalmente, pela nova estrutura hierárquica da produção (com enxugamento de níveis) e pela ampla renovação do seu quadro funcional (40% com menos de

dois anos, em uma empresa que vem mantendo o número de trabalhadores estável nos últimos anos).

Como decorrência da transição e do convívio entre o velho e novo, a Alfa não apresenta um modelo de gestão consolidado que possa ser uma referência para a identificação de seus funcionários. Neste sentido, ela se distingue de empresas como a “hipermoderna” (Pagès et al, 1987) ou como a “estratégica” (Enriquez, 1997), embora apresente traços comuns com estes modelos. Mesmo oferecendo uma série de contrapartidas (benefícios, bolsas de estudo, participação nos lucros) que favorecem o engajamento e, conseqüentemente, o comprometimento de seus integrantes, a Alfa não vem concedendo remuneração acima da média do mercado, garantias de estabilidade e progresso profissional, fatores que caracterizariam as empresas com estratégias modernas de gestão.

Tal como era esperado, as características da Alfa, de transição entre os velho e o novo, refletem o contexto das empresas nacionais que buscam se modernizar em um mercado instável e competitivo. Um aspecto importante deste contexto diz respeito à elevação dos índices de desemprego durante os anos 90, pois é, justamente, neste período, que a empresa passa a renovar amplamente seu quadro funcional, ao mesmo tempo em que amplia seus índices de produtividade, mantendo estável o número de funcionários.

Esta renovação de pessoal, segundo os administradores, teria se desenvolvido dentro de “*processo normal*”, sem rupturas, através de uma “*seleção natural*”; entretanto, o alto índice de funcionários com menos de dois anos indica que este processo implicou alterações significativas. Desta forma, o medo pela perda do emprego não decorre, apenas, do contexto de desemprego crescente, mas também das vivências concretas dentro da própria empresa, sendo este um tema recorrente no discurso dos trabalhadores entrevistados. Dentro deste contexto, grande parte destes trabalhadores percebe que a Alfa representa uma garantia de emprego, ou seja, os que permanecem valorizam o lugar que a empresa lhes oferece.

Se, por um lado, o medo do desemprego pressionaria os trabalhadores que permaneceram a valorizar a organização (com representações, predominantemente, positivas sobre ela) e a se submeterem à intensificação do trabalho (aumento da produtividade, sem ampliação do quadro funcional), por outro, os entrevistados, particularmente, os operadores (nível hierárquico mais baixo), preocupam-se muito mais em fazer um trabalho bem feito, do

que com a organização como um todo. Fazer a sua parte, trabalhando e participando, contribuindo, assim, para o crescimento da empresa, é uma forma de procurar garantir o emprego, o que os trabalhadores, principalmente os antigos, percebem como uma tarefa difícil.

O foco principal deste estudo foi a análise de como os trabalhadores vivenciam a gestão participativa desenvolvida na Alfa. Como vimos, este grupo industrial tem uma política de participação dos trabalhadores implantada desde o início dos anos 80, com a introdução dos CCQs, podendo ser considerada, assim, uma das empresas pioneiras na utilização deste tipo de ferramenta, no Brasil. As mudanças introduzidas no seu programa participativo deveram-se a problemas apontados, tanto pelos trabalhadores, como pela administração.

Os trabalhadores apontam a inserção obrigatória nos grupos, a ausência de remuneração para as sugestões, as reuniões fora do horário de trabalho e pouco produtivas, como aspectos negativos dos CCQs. A administração reconhece estes problemas, mas questiona, principalmente, a falta de qualidade das sugestões, que não geravam economia para empresa e, o que seria pior, desde a sua perspectiva, os CCQs davam abertura para o surgimento de reivindicações de caráter financeiro.

A mudança, passando dos CCQs a uma estratégia mais ampla, o Programa Alfa de Administração Participativa (PAAP), pretendia superar o esgotamento dos primeiros, pois, como coloca o chefe da fábrica de Fitas, existe um “*desgaste*” e o programa precisa ser reciclado, bem como corrigir as falhas percebidas pela administração.

A análise do PAAP aponta, claramente, o interesse da administração em alcançar um maior direcionamento da participação dos trabalhadores, de forma a aumentar a eficiência da organização. Sendo assim, pode-se notar, por traz de um discurso de valorização e motivação dos seus integrantes, o objetivo de “eliminar desperdícios”, favorecendo “os ganhos globais da empresa”. Este tipo de contradição entre discurso e prática foi também apontado por Lima (1994).

O novo programa, como vimos, estrutura-se através de dois eixos básicos: um programa de sugestões (PAS) e um sistema de participação financeira (SARV). O PAS direciona as sugestões, agora feitas através de um formulário (ver anexo 5), supondo a capacidade de expressão escrita dos trabalhadores.

O PAS valoriza, principalmente, as idéias que atendem aos interesses da empresa (geram economia) e evita aquelas voltadas aos interesses financeiros dos próprios trabalhadores (reivindicações salariais). Colbari e Bianco (1994) também observaram que empresas que articulam programas de sugestões, como os CCQs, com programas mais amplos, como os de qualidade total, canalizam a criatividade dos trabalhadores apenas para o atendimento das prioridades empresariais. As autoras constataram que, usados isoladamente, os CCQs, ainda, permitiriam que os interesses dos trabalhadores sejam, em alguma medida, também contemplados.

“Contrariando a uma linha de argumentação, de orientação mais sociológica, que imputou aos CCQs apenas mais uma manifestação de maquiavelismo gerencial, hoje já se percebe algumas evidências de outras dimensões nele inseridas. O caráter espontâneo do programa, a liberdade na definição dos temas a serem discutidos, na prática, delimitam um espaço de autonomia para estes grupos o que, em algumas ocasiões, pode não ser conveniente às gerências.” (p. 23)

Hirata (1990) observou a existência de “temas proibidos” nos CCQs, entre os quais as reivindicações salariais. No caso da presente pesquisa, observou-se que a Alfa passou por um processo semelhante ao descrito por Colbari e Bianco (1994), no qual a articulação dos grupos de trabalhadores para discussão de sugestões (anteriormente CCQs e agora GARQs), com um programa mais amplo (PAAP), propiciou o maior direcionamento, por parte da administração, dos temas discutidos pelos trabalhadores, evitando as reivindicações financeiras, o que aparece no discurso dos gestores:

*“...a primeira coisa que nós fizemos tá, foi uma pesquisa em cima do histórico do CCQ, ...o que que a gente percebeu? ...nós constatamos que quase 80% eram reivindicatória, ela não provocava... não gerava ganho e nem eliminação do desperdício, então nós olhando assim pra trás nós vimos que o número era... chegamos com o CCQ a quase 7.000 sugestões só que em termos de qualidade... era muito pouco, era muita quantidade, aí isso começou atrapalhar, aí nós começamos a questionar todo o modelo...”* (gerente de RH)

Os GARQs são grupos semelhantes aos CCQs, com caráter, efetivamente, voluntário, o que permitiu que 3/4 dos empregados optassem por não se inserir nestes grupos. O fato de estes grupos só serem chamados a discutir sugestões já analisadas pelas chefias e de seguirem um roteiro para análise destas sugestões (RAS), previamente estabelecido pela administração, evidencia, mais ainda, sua falta de autonomia.

Apesar de existir toda uma estrutura de funcionamento do programa, com diversas instâncias além dos GARQs, como os grupos de acompanhamento do SARV e os conselhos de líderes, foi possível observar que, além da maioria não participar formalmente destas instâncias (com exceção dos trabalhadores da fábrica de Fitas), havia uma série de dificuldades de funcionamento, menos de dois anos após a implantação do PAAP. Durante a pesquisa de campo, nas três fábricas, foi possível observar que poucas sugestões vinham sendo dadas e, conseqüentemente, sem ter o que discutir, os GARQs dificilmente se reuniam. Existe uma cultura e um discurso sobre participação, que não se efetiva concretamente, propiciando apenas um “sentimento de participar” (Pateman, 1992).

Mesmo as sugestões feitas, formalmente, através dos formulários do PAS, aproximadamente 850, em um período de um ano e oito meses, desde a implantação do PAAP, não vêm obtendo resultados práticos na Alfa. Conforme já apresentado (quadro 2), um quarto das propostas foram descartadas, sem uma análise mais aprofundada, pois não foram consideradas viáveis ou porque não atendiam aos interesses da administração. Entre as sugestões aprovadas para estudo, apenas, 23% das propostas já haviam sido implantadas. As restantes, ou estavam sendo analisadas (44%) ou haviam sido aprovadas (31%), mas não implantadas. Observa-se, desta forma, que o programa é lento. Existem diversas críticas neste sentido e alguns trabalhadores percebem que a Alfa só dá andamento para as proposta na medida em que estas atendem aos seus interesses.

*“...a empresa se favorece bastante com a idéia, porque quem tá ali trabalhando com a máquina... é o empregado e quando o empregado dá uma idéia, ele pensa primeiramente nele né, pra ele não ter tanto serviço ou... pra melhorar... e, em segundo lugar a fábrica e o bolso dele também... mas sempre quem se favorece mais é a fábrica... Por que é aprovada? Porque a fábrica já concorda... se não favorecesse ela, só o empregado, não iria ser implantada...”*  
(Luís, F.M.OP)

A dificuldade dos trabalhadores em sugerir e a baixa aprovação de suas idéias pela empresa revelam o claro descompasso entre os interesses de ambos. Como já foi apontado antes, existe um limite para a criatividade dos trabalhadores, pois, de acordo com Gautrat (1992), esta dependeria das possibilidades que eles têm para influenciar em situações que vão além de suas competências. A percepção destes limites, bem como a o baixo índice de

acolhida pela empresa das propostas feitas (23 % de sugestões implantadas), contribui para que, cada vez menos, os trabalhadores exercitem sua criatividade.

Enquanto o PAS atinge a um número limitado de trabalhadores, o SARV, programa de participação financeira da Alfa, atinge o total de funcionários da empresa. Como vimos no terceiro capítulo, trata-se de um programa misto, que estabelece indicadores proporcionais aos lucros e relacionados com os resultados da empresa. Estes resultados, definidos a partir de metas, estabelecem índices crescentes de produtividade, a cada semestre, e também estão relacionados com indicadores do PAS (número de sugestões aprovadas para estudo e de trabalhos de GARQs aprovados para implantação).

Ao fixar índices de produtividade, a Alfa acompanha a tendência de empresas brasileiras em implantarem programas de participação financeira vinculados a resultados. O estabelecimento de metas evidencia que o SARV é, antes de tudo, uma estratégia para tornar a empresa mais eficiente. Esta questão torna-se mais crítica na medida em que os trabalhadores não têm tido a possibilidade de influenciar sobre os critérios estabelecidos pela empresa.

No caso da Alfa, o principal problema apontado pela grande maioria dos trabalhadores e, mesmo, por algumas chefias, é a distribuição proporcional ao salário. Como foi apontado, as tentativas de mudança, nesta forma de distribuição, não vinham sendo aceitas pela administração. Nem mesmo uma proposta conciliatória, de distribuir parte do montante (25%) em um valor igual para todos e o restante, proporcional ao salário, foi aceita. Tendo em vista que a questão salarial é uma crítica recorrente dos trabalhadores da empresa e que a distribuição proporcional ao salário, como alertam Martins e Barbosa (1999), tende a potencializar as distorções salariais que existam no plano de cargos e salários, pode-se pensar que, da forma como é distribuído, o SARV corrobora com as distorções salariais percebidas pelos trabalhadores.

A análise da participação dos trabalhadores das três categorias profissionais (operadores, monitores e chefe de fábrica), investigadas em cada fábrica, revelou os limites encontrados pelos trabalhadores para influenciar na Alfa. Teoricamente, foi estabelecido um quadro sobre as dimensões da participação (quadro 1), que são: grau de controle, tipo de questões e nível organizacional. Tendo como referência este quadro, foi feita uma análise

comparativa sobre as possibilidades de participação e as concepções dos integrantes de cada categoria profissional em cada fábrica.

A participação dos trabalhadores, em relação a cada dimensão, poderia, em tese, ser classificada como limitada, parcial e ampla, embora não fosse esperado encontrar esta última forma de participação, particularmente, nos níveis hierárquicos mais baixos. Na dimensão nível organizacional, foram consideradas, tanto a participação na empresa, como no sindicato.

No que se refere às concepções sobre participação, foi apontada a presença de concepções genéricas ou relacionadas ao trabalho, em geral, ou à Alfa, ou, mais especificamente, em relação ao seu programa participativo (PAAP). Também foram sintetizadas as auto-avaliações dos trabalhadores, dentro e fora da empresa. Ao analisar a auto-avaliação do trabalhador fora da empresa, é importante considerar se esta avaliação significa que ele tem um conceito de participação que remete a esferas limitadas da vida social (familiar, doméstica ou de vizinhança) ou se remete a esferas sociais mais amplas, como a comunidade, bairro, município.

A seguir, serão apresentados três quadros que resumem a participação dos integrantes de cada categoria profissional (operador, monitor e chefe de fábrica), nas três fábricas pesquisadas. Optou-se por montar um quadro de análise sobre suas possibilidades de participação dos chefes de fábrica em torno dos dois perfis profissionais encontrados (“chefe-monitor” e “chefe-gerente”), em vez de separar por fábrica, já que foram entrevistados apenas um ou dois chefes em cada unidade.

**Quadro 7 - Participação dos Operadores**

		<b>Fitas</b>	<b>Conexões</b>	<b>Acessórios</b>
<b>Grau de controle</b>		<p>→ limitado - consulta</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* sugestões individuais</li> <li>* todos participam total ou parcialmente</li> <li>* operadores de processo estão mais informados e sugerem mais do que os outros</li> <li>* discussão em grupo, sem poder de decisão</li> </ul>	<p>→ limitado - consulta</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* sugestões individuais</li> <li>* apenas uma entrevistada participa ativamente e mais da metade não participa</li> <li>* 3 não estão informados e apenas 2 estão bem informados</li> <li>* discussão em grupo, sem poder de decisão</li> </ul>	<p>→ limitado - consulta</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* sugestões individuais</li> <li>* apenas 4 participam e 3 em parte (entre os 13 entrevistados)</li> <li>* todos es tão informados em parte ou muito</li> <li>* discussão em grupo, sem poder de decisão</li> </ul>
<b>Tipo de questões</b>		<p>→ limitado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* apenas relativas ao seu próprio trabalho</li> </ul>	<p>→ limitado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* apenas relativas ao seu próprio trabalho</li> </ul>	<p>→ limitado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* apenas relativas ao seu próprio trabalho</li> </ul>
<b>Nível organizacional</b>	<b>empresa</b>	<p>→ parcial</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* grupos de pares (todos entrevistados fazem parte de GARQs)</li> <li>* não têm poder de decisão em grupos com níveis hierárquicos mais altos</li> </ul>	<p>→ parcial</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* grupos de pares (apenas 2 dos 8 entrevistados fazem parte de GARQs)</li> <li>* apenas 1 participa de grupos com outros níveis hierárquicos</li> </ul>	<p>→ limitado a parcial</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* próprio trabalho</li> <li>* grupos de pares (5 dos 13 entrevistados participam de GARQs)</li> <li>* apenas 1 participa de grupos com outros níveis hierárquicos</li> </ul>
	<b>sindicato</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 3 entrevistados sindicalizados e 1 não</li> <li>* nenhum participa</li> <li>* não gostam do sindicato</li> <li>* concepção assistencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 3 entrevistados sindicalizados e 5 não</li> <li>* nenhum participa</li> <li>* não gostam do sindicato</li> <li>* concepção assistencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 11 entrevistados sindicalizados e 2 não</li> <li>* 2 participam</li> <li>* não gostam do sindicato</li> <li>* concepção assistencial</li> </ul>
<b>Concepções</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>* todas relacionadas ao PAAP</li> <li>* auto-avaliação: 3 participam dentro e fora da empresa (esfera individual ou familiar) e uma não participa (esfera doméstica não é participar)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 1 entrevistado com concepção genérica</li> <li>* outras relacionadas ao trabalho, à Alfa e ao PAAP</li> <li>* auto-avaliação: na empresa 4 participam e 4 em parte; fora 5 participam (família ou vizinhos) e 3 em parte (apenas em esferas limitadas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* todas relacionadas à Alfa e principalmente ao PAAP</li> <li>* auto-avaliação: 11 participam na empresa e fora (esfera individual, familiar ou vizinhança); 2 participam pouco (concepção mais ampla)</li> </ul>

**Quadro 8 - Participação dos Monitores**

		<b>Fitas</b>	<b>Conexões</b>	<b>Acessórios</b>
<b>Grau de controle</b>		→ <b>parcial</b> - gerenciamento conjunto * sugestões individuais * discussão em grupo * incentivam a participação dos subordinados e influenciam sobre as sugestões deles	→ <b>limitado</b> - consulta * sugestões individuais * discussão em grupo * apenas 2 (entre 5 entrevistados) incentivam a participação dos subordinados, sem influenciar	→ <b>limitado</b> - consulta * sugestões individuais (alguns não tem tempo para sugerir) * discussão em grupo * alguns incentivam a participação dos subordinados, sem influenciar
<b>Tipo de questões</b>		→ <b>limitado</b> * relativas ao seu próprio trabalho e de subordinados (costumam dar idéias)	→ <b>limitado</b> * relativas ao seu próprio trabalho e de subordinados (maioria dá idéias)	→ <b>limitado</b> * relativas ao seu próprio trabalho e de subordinados (maioria dá idéias)
<b>Nível organizacional</b>	empresa	→ <b>parcial</b> * grupos de pares (todos os entrevistados estão em GARQs) * não têm poder de decisão em grupos com níveis hierárquicos mais altos	→ <b>parcial</b> * grupos de pares (entrevistados do dia estão em GARQs) * não tem poder de decisão em grupos com níveis hierárquicos mais altos	→ <b>parcial</b> * 2 entrevistados no próprio trabalho * grupos de pares (metade dos está em GARQs) * poucos participam de grupos com outros níveis hierárquicos
	sindicato	* 1 entrevistado sindicalizado e 1 não * nenhum participa * não gostam do sindicato	* 3 entrevistados sindicalizados e 2 não * 1 participa * percepção negativa, preferem a empresa	* 5 entrevistados sindicalizados e 1 não * nenhum participa * não gostam do sindicato, desconfiam da direção
<b>Concepções</b>		* relacionadas ao PAAP * auto-avaliação: participam dentro e fora da empresa (esfera doméstica e familiar)	* relacionadas ao trabalho, à Alfa e ao PAAP * auto-avaliação: todos participam na empresa e fora (1 esfera comunitária e outros em esferas limitadas)	* relacionadas ao trabalho e ao PAAP * 1 concepção mais ampla: esfera social * auto-avaliação: 4 participam da empresa e 2 em parte; 5 fora (4 esferas limitadas e 1 na comunidade) 1 participa pouco

**Quadro 9 - Participação dos Chefes de Fábrica**

	<b>“chefes-monitores”</b>	<b>“chefes-gerentes”</b>
<b>Grau de controle</b>	→ <b>parcial</b> - gerenciamento conjunto * incentiva e decide sobre sugestões dos subordinados * toma decisões em sua unidade ou turno de trabalho, de acordo com objetivos definidos pela administração.	→ <b>parcial</b> - gerenciamento conjunto * incentiva e decide sobre a participação dos subordinados * toma decisões em sua unidade ou turno de trabalho, de acordo com objetivos definidos pela administração.
<b>Tipo de questões</b>	→ <b>limitado a parcial</b> * relativas aos recursos de sua própria unidade ou turno de trabalho	→ <b>parcial</b> → <b>ampla</b> * relativas a sua própria unidade ou turno de trabalho * participam de algumas questões relativas aos recursos de toda a Alfa, embora não sobre objetivos
<b>Nível organizacional empresa</b>	→ <b>parcial</b> * grupos de pares e subordinados * representa sua unidade grupos junto a níveis hierárquicos mais altos	→ <b>parcial</b> * grupos de pares e subordinados * representa sua unidade grupos junto a níveis hierárquicos mais altos * participa de comissões (auditoria de qualidade, comitê de novos produtos)
<b>Concepções</b>	* Conexões: relacionada ao trabalho, auto-avaliação positiva dentro da empresa e fora ( esfera individual e familiar) * Acessórios: relacionada ao trabalho, auto-avaliação: participa em parte na empresa (existem limitações) e fora (gostaria de participar da comunidade)	* Fitas: genérica, auto-avaliação positiva dentro e fora da empresa (esfera doméstica) * Conexões: relacionada ao trabalho, auto-avaliação positiva dentro da empresa e fora ( esfera individual e familiar) * Acessórios: relacionada ao trabalho, auto-avaliação positiva dentro e fora (esfera comunitária)

Os quadros apresentados evidenciam os limites para a participação dos trabalhadores na Alfa, mesmo para aqueles engajados no PAAP, sendo que estas limitações são maiores quanto menor o nível hierárquico. Os operadores têm um grau de controle bastante restrito nas três fábricas. Eles podem fazer sugestões por escrito e, caso participem dos GARQs, discutilas em grupo, mas não têm poder de decisão. Na prática, o que vem acontecendo é que estes mecanismos participativos são pouco usados.

O tipo de questões sobre as quais os operadores podem exercer influência também é limitado e se referem, apenas, àquelas relativas a seu próprio trabalho. Como foi apontado, a tentativa de influenciar sobre uma questão mais ampla (critérios para distribuição do SARV) não foi aceita pela administração da Alfa.

A única dimensão, na qual os operadores apresentam uma forma parcial de participação na empresa, é o nível organizacional. Entretanto, alguns operadores da Acessórios

consideram a execução do próprio trabalho (individual) como uma forma de participar, o que corresponderia a uma forma mais limitada. A análise desta dimensão revela que os operadores têm alguma influência em níveis mais coletivos, não apenas no âmbito individual. A gestão participativa estimula o trabalho coletivo, facilitado pela melhoria do relacionamento entre os trabalhadores e com as chefias. Esta melhoria de relacionamentos foi observada em todas as fábricas da Alfa, o que confirma observações de outros pesquisadores (Piccinini e Jotz, 1998).

Em relação ao sindicato, observa-se que a maioria dos operadores não participa e tem uma concepção assistencial desta entidade. Na fábrica de Acessórios, a maior parte dos entrevistados é sindicalizada e é a única na qual dois deles participam do sindicato. Como foi apontado antes, por ser a fábrica mais antiga do grupo, os trabalhadores desta unidade ainda mantêm algum engajamento sindical, diferentemente dos integrantes das outras. Na Fitas, a maior parte dos entrevistados é sindicalizada, mas nenhum participa. É justamente na Conexões, unidade mais moderna, que observa-se o maior afastamento do sindicato, acompanhando, com sucesso, a tendência das empresas brasileiras modernas, que introduzem a gestão participativa como forma de desmobilizar a participação sindical, tal como foi apontado por Humphrey (1994) e Lobo (1993).

As observações acima corroboram com o que foi apontado no primeiro capítulo, de que existe uma tendência de que a modernização nas organizações articule dois tipos de mudanças nas relações de trabalho: diminuição da vinculação sindical dos trabalhadores e fortalecimento das relações com a empresa. Desta forma, estaria acontecendo uma inversão na trajetória rumo à modernização, observada por Lopes (1967), no final dos anos 60, quando o fortalecimento da participação sindical era acompanhado pelo enfraquecimento das relações tradicionais entre operários e patrões.

As concepções sobre participação apresentadas pelos operadores estão, geralmente, relacionadas ao programa participativo da Alfa, ou, pelo menos, ao trabalho exercido pela empresa. Somente um trabalhador apresentou uma concepção genérica. Participar, para eles, é atuar na empresa. A participação fora dela, muitas vezes, resume-se a esferas bastante limitadas, como família ou vizinhos. Apenas uma quarta parte dos vinte e cinco operadores entrevistados aponta a possibilidade de participação em um ambiente coletivo mais amplo,

como a comunidade, mesmo avaliando que se inserem, efetivamente, em âmbitos limitados da vida social fora do trabalho.

A análise das concepções dos operadores revela que eles transferem as limitações de sua experiência participativa na Alfa para fora da empresa. Estas observações contradizem a hipótese de que práticas participativas, ainda que limitadas e voltadas para a maior eficiência organizacional, poderiam ser ampliadas, constituindo-se em “bases potenciais da transformação social”, tal como coloca Elaine Antunes (1995). Ao contrário, a vivência limitada no trabalho parece dificultar a capacidade dos trabalhadores de se perceberem como capazes de influenciar na sociedade.

A participação dos monitores da Alfa é bastante semelhante a dos operadores, revelando, praticamente, as mesmas limitações, apesar de eles exercerem uma função de maior responsabilidade. O grau de controle dos monitores é também limitado, exceto para aqueles que trabalham na Fitas, que apresentam uma forma parcial de participar. Isto acontece por ser esta uma fábrica pequena e “esquecida” pela administração, cujo único representante mais próximo é o chefe (com pouco tempo na empresa), o que faz com que estes monitores assumam um papel bem mais próximo da chefia, desenvolvendo uma espécie de gerenciamento conjunto, na medida em que têm maior autonomia e capacidade de influenciar do que seus colegas das outras fábricas.

Os monitores podem influenciar, apenas, sobre questões relativas a seu trabalho ou de subordinados, ou seja, sua participação, em relação a esta dimensão, é também restrita. No que diz respeito ao nível organizacional, os monitores, assim como os operadores, têm uma participação parcial na empresa, sendo que, alguns deles, revelam que suas atribuições, no desempenho da função, dificultam uma integração mais efetiva no programa participativo. A participação dos monitores no sindicato é também baixa, apenas um entrevistado participa, embora a maioria seja sindicalizada. Eles também apresentam uma percepção negativa da entidade e da sua diretoria.

As concepções sobre participação dos monitores são, também, muitas vezes, relacionadas com a empresa e com o PAAP, exceto um dos entrevistados que amplia sua concepção para o âmbito social. Assim como os operadores, os monitores entendem que participar é integrar-se em atividades propostas pela Alfa e são poucos os que percebem a

possibilidade de participar fora da empresa, em esferas mais amplas. Reforça-se, assim, a compreensão de que limitações na empresa comprometem a participação para além deste âmbito.

A análise da participação dos chefes de fábrica revela que, embora pertençam à categoria profissional de maior nível hierárquico, entre categorias pesquisadas, estes não apresentam plenas possibilidades de influenciar na empresa. Dois entrevistados se encaixam dentro do perfil chamado, aqui, de “chefe-monitor”, João (C.N.CF) e Valter (A.T.CF), em função de suas perspectivas mais restritas de participação. Três entrevistados foram considerados como “chefes-gerentes”, por exercerem uma influência um pouco maior que a dos colegas. São eles: Júlio (F.D.CF), Ferreti (C.D.CF) e Sousa (A.M.CF).

O grau de controle dos dois tipos de chefes foi considerado parcial. Eles exercem um gerenciamento conjunto (com colegas e gerências) de suas unidades ou turnos de produção, em sintonia com os objetivos da Alfa, definidos pela administração. Cabe aos chefes incentivar e decidir sobre a participação dos seus subordinados. Entre os entrevistados, Valter (A.T.CF) é o único chefe que demonstra uma clara percepção dos limites de sua participação.

*“[Como você avalia o sistema participativo da Alfa?] É uma tentativa, tá muito a nível de informação, ...nós não temos assim... muitas oportunidades de dar assim opiniões... eu não sei se porque é alguma coisa ainda muito nova, ...administração participativa a nível de informação, oh nós tamos dizendo pra vocês o que vai acontecer na empresa, ...quais são as nossas metas, qual que vai ser o nosso crescimento, quais as empresas que nós vamos abrir, ...que as decisões mais importantes são tomadas por eles, pela diretoria mesmo né, se vai ser aberto uma fábrica de tubos ou se é viável ou não, tudo isso eles decidem no caso, eles tem realmente mais bagagem pra decidir sobre isso porque é o dinheiro deles...” (Valter, A.T.CF)*

Em relação à dimensão tipo de questões, foi possível notar pequenas diferenças entre os dois tipos de chefes. Ambos tomam decisões relativas aos recursos disponíveis em suas unidades ou turnos de produção, o que corresponde a uma participação um pouco menos limitada do que a dos operadores e monitores. Os “chefes-gerentes”, entretanto, também são chamados a participar de algumas decisões que dizem respeito aos recursos de toda a Alfa, como a introdução de novos equipamentos ou produtos, o que caracteriza-se como uma forma parcial de participação.

A participação dos chefes na empresa é feita junto a grupos de pares e subordinados e, também, representando sua unidade junto a grupos integrados por níveis hierárquicos mais altos (gerentes e diretores). Desta forma, entende-se este tipo de inserção como correspondendo à participação parcial, quanto ao nível organizacional. A possibilidade que os “chefes-gerentes” têm para participar, eventualmente, de algumas comissões com maior poder na empresa (auditoria de qualidade, por exemplo), amplia a participação deles nesta dimensão, mas não pode ser considerada como uma forma plena de participação, já que não significa a inserção destes chefes em grupos da alta administração.

Os chefes de fábrica tendem a apresentar concepções sobre participação bastante limitadas, sendo que, apenas um, entre os cinco entrevistados, mostrou uma concepção genérica. As restantes foram todas relacionadas ao trabalho. Todos se consideram participantes dentro e fora da empresa, exceto Valter (A.T.CF), que considera que participa apenas em parte. Fora da empresa, a participação dos chefes também é feita através de esferas limitadas, como a família. Os chefes da Acessórios são os únicos a ampliar suas participações para outras esferas fora da empresa, na comunidade, sendo que Valter (A.T.CF) gostaria de poder participar mais neste tipo de atividade e Sousa (A.M.CF) já participa.

A análise das possibilidades de participação dos trabalhadores das três categorias profissionais investigadas apontou para as limitações existentes na Alfa. Trata-se muito mais de um discurso e de um “sentimento de participar”, do que de uma efetiva distribuição do poder entre todos que fazem parte da organização. Também foi visto que este grupo empresarial passa por um momento de transição, isto é, de convívio entre o velho e o novo, não apresentado, assim, um padrão de referência já consolidado para identificação de seus integrantes.

Na introdução deste trabalho, havia sido apontado que as empresas participativas estariam em busca de um novo perfil de trabalhador: qualificado, autônomo, criativo, polivalente. A transição da Alfa também se reflete no perfil de seus integrantes, pois apesar da ampla renovação do seu quadro funcional e de um discurso dos gestores que valoriza os novos processos e trabalhadores, a empresa não só mantém processos produtivos tradicionais, como também não pode prescindir de trabalhadores antigos e experientes.

Observa-se que coexistem, na Alfa, dois tipos de trabalhadores, antigos e novos, em particular, quando se considera os perfis dos operadores e monitores. Os antigos correspondem àqueles que permaneceram, apesar das mudanças, seja porque a empresa não pode prescindir do seu saber/fazer e experiência adquirida (aqui se destacam os monitores e alguns operadores), ou porque ainda existe um grande número de postos de trabalho com tarefas bastante simples, repetitivas e desqualificadas. Contudo, estes trabalhadores antigos não têm qualquer perspectiva de progresso profissional e correm o risco de serem excluídos, como já aconteceu com muitos. Apesar de dedicados à Alfa, esta é uma “casa” que não oferece a mesma segurança de outrora.

A fábrica de Fitas, como vimos, apresenta características particulares, por ser a unidade “esquecida”, isolada fisicamente das outras unidades e da administração da Alfa. A maior parte dos operadores, os que trabalham na produção de fitas, exerce um trabalho rotineiro e desqualificado, desenvolvendo uma presença pouco implicada ao trabalho, construindo um modelo de identificação marcado pela repetição, já que as suas relações de trabalho dificultam as perspectivas de mudanças. Contudo, os operadores de processo (apenas dois ou três por turno) desenvolvem um trabalho mais qualificado, que lhes permite o resgate da dignidade profissional, conquistada através do desenvolvimento de processos de identificação coletivos mais autônomos.

Na fábrica de Acessórios, foi possível observar um convívio mais harmonioso entre o velho e o novo, justamente por ser a unidade mais antiga, o que, certamente, diminui o risco de exclusão. Isto pode explicar a maior presença de trabalhadores antigos que não se encaixam no novo perfil, sendo que, até mesmo um dos chefes, é o único antigo que se adaptou às mudanças e permaneceu na empresa, ainda que não possua o grau de instrução que vem sendo exigido para os novos. Nesta unidade, também foi possível encontrar alguns operadores bastante críticos em relação à Alfa e outros com participação sindical.

O novo perfil de trabalhador, que estaria sendo gerado, apareceu com mais clareza na fábrica de Conexões, a mais moderna entre as três investigadas. Trata-se de jovens, com maior nível de instrução formal, que têm iniciativa, habilidade para o desenvolvimento de tarefas variadas e expectativas de progresso profissional rápido. Vemos, aqui, a valorização de uma

perspectiva individualista, característica do modelo de afinidades, no qual é mais importante a carreira do que as relações sociais no grupo.

Também foi possível encontrar, na mesma fábrica, alguns jovens que valorizam a participação e o espírito de grupo, que é um tema recorrente no discurso dos gestores da empresa. Com isto, temos a presença de valores opostos (tal como aponta Enriquez, 1997): “individualismo” e “grupismo”, contudo, a Alfa ainda não foi capaz de promover a integração. Se tal integração viesse a acontecer, significaria uma aproximação da empresa com o modelo da empresa estratégica, trazendo, assim, repercussões negativas para a vida psíquica de seus integrantes, como colocam Enriquez (1997) e Lima (1994).

O cargo de monitor é representativo de mudanças pelas quais a Alfa vem passando, na busca de modernização. Ele é o novo líder e deve ter maior grau de instrução e conhecimentos, que lhe permitam coordenar as células de produção. Ao criar esta função, a empresa desenvolveu um treinamento capaz de habilitar os mais jovens a exercê-la, mas não pode prescindir da experiência e do saber acumulado pelos antigos, permanecendo aqueles que se adaptaram à nova função. Embora precise destes monitores antigos, a Alfa não lhes oferece uma perspectiva de carreira, o que faz com que eles construam um processo de identificação coletiva marcado pela estagnação, ou seja, pela ausência de perspectivas de crescimento profissional.

Os chefes de fábrica, como foi visto, não têm plenas possibilidades de participação, embora existam diferenças entre os dois tipos observados, “chefe-monitor” e “chefe-gerente”, caracterizando, desta forma, dois modelos de identificação. Neste caso, ser novo ou antigo, não é o que estabelece a diferença, mas sim, o papel que desempenham na Alfa.

O “chefe-monitor” toma, apenas, decisões rotineiras relacionadas ao seu próprio trabalho, aproximando-se do perfil dos monitores novos. O “chefe-gerente” participa de decisões não rotineiras, desenvolvendo um papel próximo ao de gerente. Nos dois casos, são poucas as perspectivas concretas de progresso profissional, embora exista a possibilidade de, no futuro, os jovens monitores, assumirem a função de “chefes-monitores” e de que alguns “chefes-gerentes” possam chegar a gerentes, com a expansão da Alfa. Desta forma, seriam ampliadas as possibilidades de carreira que são, ainda, bastante limitadas na empresa.

A representação, predominantemente positiva, que os trabalhadores têm da Alfa, caracterizada como uma empresa que dá liberdade e valoriza os seus integrantes, revela que a empresa foi bem sucedida ao optar pela substituição do tradicional controle coercitivo das relações de trabalho por estratégias de motivação, particularmente, a gestão participativa, em sintonia com as novas políticas de recursos humanos, que visam a favorecer a identificação com os valores empresariais.

Também em relação às políticas de gestão de recursos humanos, vemos, na Alfa, o convívio entre o velho (falta de garantias de estabilidade e de perspectivas de carreira) e o novo (motivação via programa participativo). É interessante observar que a administração da empresa destaca o abandono de uma política de gestão classificada como “paternalista”, na busca de maior “profissionalismo”, através de maiores exigências de qualificação e de uma política de remuneração que valoriza esta qualificação (principalmente a escolaridade formal), ao invés da remuneração por mérito. Desta forma, a passagem de uma política antiga (“paternalista”) para uma nova política (“profissional”) de gestão, aproximaria a Alfa de um modelo de organização burocrática, no qual a autoridade é exercida de forma impessoal e baseada em normas gerais, o que constituiria uma trajetória de modernização bastante antiga, já apontada por Lopes (1967), no final dos anos 60.

Apesar de existir um discurso moderno, que enfatiza a participação dos trabalhadores, estes percebem que a Alfa espera que trabalhem, executando, corretamente, as tarefas que lhe são atribuídas. A responsabilidade e competência na execução do trabalho são características de um bom trabalhador apresentadas de forma recorrente pelos entrevistados, particularmente os operadores, ou seja, eles percebem que o interesse da empresa por seus recursos humanos decorre da produtividade esperada, conseqüência do bom desempenho no trabalho.

A Alfa é uma empresa que articula pólos, aparentemente, antagônicos, mas que revelam um convívio harmonioso entre o velho e o novo, propiciando o aumento da eficiência organizacional e, conseqüentemente, atendendo aos interesses de ampliação da lucratividade. Este convívio pode ser observado de diversas formas, entre as quais destaca-se:

⇒ contradição entre o discurso participativo e uma prática que permite, apenas, uma distribuição bastante limitada do poder entre seus integrantes.

⇒ ampla difusão de processos produtivos tradicionais (linhas de montagem) e equipamentos antigos, ao lado de práticas de gestão da produção (como “just in time” e “kanban”) e equipamentos modernos.

⇒ uso de práticas tradicionais de gestão de recursos humanos (salários de mercado e centralização de decisões), junto a práticas consideradas mais modernas (gestão participativa e incentivo à formação).

⇒ permanência de um grande número de trabalhadores antigos, apesar de a administração apresentar um discurso de ampla valorização do novo perfil de trabalhador.

A introdução da gestão participativa na Alfa e as modificações no modelo original (dos CCQs para o PAAP) acompanham o movimento de outras empresas brasileiras que buscam competitividade e eficiência, através de estratégias de controle mais sutis, que favorecem o comprometimento dos trabalhadores. O programa participativo constitui-se em uma estratégia de motivação para o trabalho e, ainda que nem sempre se revele como uma estratégia eficaz, visto as dificuldades de funcionamento apresentadas, a empresa vem alcançando os seus objetivos de elevação da produtividade<sup>2</sup>.

A busca por um novo perfil de trabalhador, presente no discurso dos administradores da Alfa, pode ser discutida. De fato, o que vem acontecendo é uma ampla substituição dos trabalhadores, ao mesmo tempo em que a gestão participativa e o medo do desemprego os aproxima da empresa e os afasta do sindicato. Entretanto, o tipo de trabalho desenvolvido na empresa, organizado de forma tradicional, ainda faz necessária a presença de um grande contingente de trabalhadores antigos. Mesmo os novos trabalhadores, com maior escolaridade, executam, muitas vezes, tarefas simples e variadas, que não requerem o uso da criatividade, qualidade que, como foi apontado, também vem sendo pouco solicitada pelo modelo participativo implantado na Alfa. Estas considerações apontam para o seguinte questionamento:

➡ As empresas com estratégias participativas estão, efetivamente, buscando um novo perfil de trabalhador?

---

<sup>2</sup> Conforme foi colocado no capítulo 3, faz parte das metas do programa de participação financeira da Alfa uma elevação do índice de produtividade da ordem de 1,10 % por semestre, sendo que as metas estabelecidas nos dois semestres de 1996 foram superadas.

No caso da Alfa, mudaram os trabalhadores, as práticas, a estrutura hierárquica, mas não é possível descrever o perfil de seus integrantes como muito diferente do perfil de empresas tradicionais. Desta forma, a gestão participativa da empresa não apresenta-se como um efetivo catalisador de mudanças, capaz de aumentar a distribuição do poder e, com isto, requerer um trabalhador mais capacitado para o exercício autônomo e criativo.

Autores como Melo (1985) e Storch (1985) consideram que a participação nas empresas poderia favorecer também os interesses dos trabalhadores, evitando, assim, a sua utilização apenas como estratégia de manipulação, deste que este tipo de estratégia fosse implementada em um contexto marcado por uma presença sindical forte e representativa. Entretanto, o que é possível observar é justamente o oposto, vive-se hoje, no Brasil, um contexto de enfraquecimento do poder sindical.

A luta por participação é, como foi apontado antes, uma reivindicação antiga dos cidadãos, na busca pela gestão coletiva de diferentes espaços sociais. Mesmo um autor como Motta (1982), bastante crítico a qualquer possibilidade de harmonização de interesses entre capital e trabalho, considera que a participação pode ser também "...uma conquista e uma arma dos trabalhadores." (p. 15). Para que os trabalhadores façam da participação, efetivamente, uma arma seria necessário que fossem capazes de influenciarem na implementação das estratégias participativas, de forma a direcioná-las de acordo com seus interesses. Entretanto, os resultados desta pesquisa confirmam estudos anteriores<sup>3</sup> que apontam a gestão participativa como uma estratégia implementada pela administração, visando maior eficiência produtiva, sem contudo ampliar a distribuição do poder.

Apesar das limitações para efetiva distribuição do poder, tendo em vista ser a gestão participativa uma iniciativa patronal, foi também possível observar, neste estudo, que a mesma política proposta pela administração apresenta formas concretas diferentes em cada fábrica. Sendo, justamente, a unidade mais moderna que revela níveis mais baixos de participação.

Ao analisar empresas que se modernizaram (através da informatização), Zuboff (1988) observou que há necessidade de que formas organizacionais menos hierárquicas rompam com relações de poder tradicionais, o que sugere um movimento na direção de formas mais

---

<sup>3</sup> Melo (1985). Elaine Antunes (1995), Cattani (1997).

participativas. Entretanto, na Alfa, foi possível observar um movimento no sentido oposto, sendo a unidade com processos mais simples e atrasados (Fitas) a que apresentou maior integração no programa da empresa. Aqui, aparece participação como decorrência da necessidade dos trabalhadores desenvolverem um exercício criativo, pouco solicitado no desenvolvimento de suas atividades rotineiras.

Zuboff (1988) alerta para as pressões excessivas decorrentes de exigências de participação da “pessoa total”, nas organizações participativas. Também Dejours (1993) observa que a excessiva transparência deste tipo de organização poderia transformar-se em uma forma de coerção. Estas pressões trariam repercussões psicológicas para os trabalhadores, resultando em “...uma forte identificação dos empregados com a empresa e com seu projeto de dominação...” (Lima, 1994, p. 120).

Os resultados desta pesquisa não apontaram a presença de perfis profissionais homogêneos, o que poderia indicar a existência de modelos de identificação, fortemente, consolidados em cada categoria profissional. A realidade é complexa e, como vimos, a articulação entre o velho e o novo está presente de forma diferente em cada tipo de trabalhador, em cada fábrica. Esta heterogeneidade reitera a concepção de um sujeito ativo, capaz de resistir às pressões organizacionais. A capacidade de resistir, inventar novas formas de sobrevivência seria, talvez, o traço fundamental de um povo que, como diria o poeta, cotidianamente enfrenta uma vida “severina”.

“E não há melhor resposta  
que o espetáculo da vida:  
vê-la desfiar seu fio,  
que também se chama vida,  
ver a fábrica que ela mesma,  
teimosamente, se fabrica,  
vê-la brotar como há pouco  
em nova vida explodida;  
mesmo quando é uma explosão  
como a de há pouco, franzina;  
mesmo quando é a explosão  
de uma vida severina.”

João Cabral de Melo Neto - Morte e Vida Severina

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ÁLVARES, Antonio C. T. Participação nos lucros definida pelos resultados. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.39, n. 4, p. 70-77, out/dez. 1999.
- ANÁLISES Setoriais: indústria plástica. Diário Catarinense, Florianópolis, 27 maio 1997. Caderno especial.
- ANDALÓ, Carmen S. A. Fala professora!: repensando o aperfeiçoamento docente. Petrópolis: Vozes, 1995.
- ANTUNES, Elaine. D. D. Atitudes gerenciais quanto à participação dos trabalhadores na gestão da qualidade. Cadernos de gestão tecnológica, n. 25, São Paulo: CYTED - NPGCT/USP, 1995.
- \_\_\_\_\_; PINHEIRO, Ivan A. Um novo referencial para potencializar o capital intelectual: dos paradoxos à mudança de paradigma. In: Encontro Anual da ANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu (PR). *Anais...* São Paulo: Portifólio, 1999.1CD.
- ANTUNES, Ricardo Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2000.
- ARANHA, Antônia V. S. ; CUNHA, Daisy M. Modernidade e qualidade na CEMIG sob a lógica dos trabalhadores. In: LIMA, Francisco ; NORMAND, Jucy E. (ed.) Qualidade de produção, qualidade dos homens: aspectos sociais, culturais e subjetivos da qualidade e da subjetividade. Belo Horizonte: UFMG, 1996, p. 88-128.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1994.
- BASTOS, Antonio V. B. Comprometimento no trabalho: os caminhos da pesquisa e seus desafios teórico-metodológicos. In: TAMAYO, Álvaro et al. Trabalho, organizações e cultura. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996, p. 105-127.
- BERGER, Peter ; LUCKMANN, Thomas. A construção social da realidade. Petrópolis: Vozes, 1999.
- BERNARDES, Nara M. G. Análise compreensiva de base fenomenológica e o estudo da experiência vivida de crianças e adultos. Educação, Porto Alegre, a. XIV, n. 20, p. 15-40, 1991.
- BERNSTEIN, Paul. Workplace democratization: its internal dynamics. New Jersey: Transaction Books, 1983.
- BOBBIO, Norberto et al. Dicionário de política. Brasília: Ed. da UnB, 1986.
- CASTRO, Nádia. A. Modernização e trabalho no complexo automotivo brasileiro: reestruturação industrial ou japonização de ocasião? Novos Estudos CEBRAP, São Paulo, n. 37, p. 155-173, nov. 1993.
- \_\_\_\_\_. Trabalho e organização industrial num contexto de crise e reorganização produtiva. São Paulo em Perspectiva, v.8, n.1, p.116-132, jan/mar. 1994.
- CATTANI, Antônio. Gestão participativa. In: Trabalho e tecnologia: dicionário crítico. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 1997, p. 107-114.
- CHAUÍ, Marilena S. Cultura e democracia: o discurso competente e outras falas. São Paulo: Moderna, 1981.
- CIAMPA, Antônio. C. A estória do Severino e a história da Severina. São Paulo: Brasiliense, 1987.
- \_\_\_\_\_. Identidade. In: LANE, Sílvia ; CODO, Wanderley. Psicologia Social: o homem em movimento. São Paulo: Brasiliense: 1985, p. 58-75.
- \_\_\_\_\_. Identidade humana como metamorfose: a questão da família e do trabalho e a crise de sentido do mundo moderno. Interações: estudo e pesquisa em Psicologia, São Paulo v.3, n. 6, p. 87-101, jul/dez. 1998.
- CLÔT, Yves. Le travail dans l'automobile: du cognitif au sujetif. L'orientation scolaire et professionnelle, Paris, n.4, a. 19, p. 311-319, oct-déc. 1990.
- COLBARI, Antonia L. ; BIANCO, Mônica F. O tema da adesão ao trabalho no contexto dos programas de qualidade total. Trabalho apresentado no Encontro Anual da ANPOCS, Caxambu (MG), 1994.
- CORIAT, Benjamin. Pensar pelo avesso: o modelo japonês de gestão. Rio de Janeiro: Revan ; Rio de Janeiro: Ed. da UFRJ, 1994.
- CORRÊA, Maria L. ; PIMENTA, Solange M. Formação profissional e participação: estratégias de controle político no contexto da reestruturação produtiva. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO, 1999, Belo Horizonte (MG). *Anais...* São Paulo: ABET, 1999, p. 1359-1377.
- COSTA, Jurandir F. Psicanálise e contexto cultural: imaginário psicanalítico, grupos e psicoterapia. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

- DEJOURS, Christophe ; ABDOUCHELI, Elisabeth. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In: BETIOL, Maria Irene (coord.). Psicodinâmica do trabalho. São Paulo: Atlas, 1994, p.119-145.
- \_\_\_\_\_. Inteligência e organização no trabalho: a propósito do modelo japonês de produção. In: HIRATA, Helena (org.) Sobre o “modelo” japonês. São Paulo: EDUSP, 1993, p.281- 309.
- DINHEIRO na mesa. Expressão: Florianópolis, a. 5, n. 58, p. 39-45, ago. 1995.
- 2000 oferece mais empregos que 1999. Folha de São Paulo, 26 jul. 2000. Folha Dinheiro, p. B1.
- DOMBOIS, Rainer e PRIES, Ludger. Un huracán devastador o un choque catalizador? Globalización y relaciones industriales en Brasil, Colombia e México. Revista Latino-Americana de Estudos do Trabalho, São Paulo, a. 8, n. 4, 1998, p. 59-87.
- DONADONE, Júlio. Reestruturação produtiva e mudanças organizacionais: a difusão dos sistemas participativos na década de 1980. Dissertação (engenharia de produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, São Carlos, 1996.
- DWYER, Tom. A Sociologia do Trabalho: por uma redefinição através do acionalismo histórico e do acionalismo fenomenológico. Campinas: UNICAMP, Cadernos do IFCH, 1993.
- \_\_\_\_\_. Abordagens participativas nos estudos do trabalho: notas sobre uma hipótese a respeito da interdisciplinaridade. Trabalho apresentado no Congresso da Sociedade Brasileira de Sociologia, Brasília, 1997.
- \_\_\_\_\_. On the promotion of research on participatory management of the quality of work. trabalho apresentado no “Understanding the work environment”, Estocolmo (Suécia), 1995.
- ENRIQUEZ, Eugène. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 18-29, jan/mar. 1997.
- ERIKSON, Erik. Identidade, juventude e crise. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- FARIA, José Henrique de. Comissões de fábrica: poder e trabalho nas unidades produtivas. Curitiba: Criar, 1987.
- FERREIRA, Aurélio B. H. Dicionário básico da língua portuguesa. São Paulo: Folha de São Paulo ; Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1994.
- FLEURY, Afonso C. Análise ao nível da empresa dos impactos da microeletrônica sobre a organização da produção e do trabalho. Relatório de pesquisa. São Paulo: USP/DEP, 1988.
- \_\_\_\_\_; HUMPHREY, John. Recursos Humanos e a difusão e adaptação de novos métodos para a qualidade no Brasil. Relatório de Pesquisa. Rio de Janeiro: IPEA, 1993.
- FLEURY, Maria Tereza L. e FISCHER, Rosa M. (coord.) Processo e relações de trabalho no Brasil. São Paulo, Atlas, 1985.
- \_\_\_\_\_. ; FISCHER, Rosa M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. Revista de Administração, São Paulo, v. 27, n. 4, p.5-15, out./dez. 1992.
- FLEURY, Maria Tereza L. Mudanças e persistências no modelo de gestão de pessoal em setores de tecnologia de ponta: o caso brasileiro em contraponto com o japonês. In: HIRATA, Helena S. (org.) Sobre o modelo japonês. São Paulo: EDUSP, 1993, p.123-138.
- GAUTRAT, Jacques. Sociologia da participação na empresa. In: SOARES, Rosa M. (org.). Gestão da qualidade: tecnologia e participação. Brasília: CODEPLAN, 1992. p.126-155.
- \_\_\_\_\_. Participação direta: modernização ou democratização da empresa. In: SOARES, Rosa M. (org.). Gestão da Empresa. Automação e Competitividade: novos padrões de organização e de relações do trabalho. Brasília: IPEA/IPLAN, 1990, p.149-181.
- GONÇALVES, Alicia F. Cultura de participação no setor da telemática. Campinas: Ed. da UNICAMP/ Centro de Memória - UNICAMP, 1998.
- GUILHERM, Alain ; BOURDET, Yvon. Autogestão: uma mudança radical. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- HELLER, Frank. Influence at work: a 25-year program of research. Human Relation, v. 51, n. 12, p. 1425-1456, dec. 1998.
- HIRATA, Helena S. (org.) Sobre o modelo japonês. São Paulo: EDUSP, 1993.
- \_\_\_\_\_. Transferência de tecnologias de gestão: o caso dos sistemas participativos. In: SOARES, Rosa M. (org.). Gestão da Empresa. Automação e Competitividade: novos padrões de organização e de relações do trabalho. Brasília: IPEA/IPLAN, 1990, p.135-148.

- HODSON, Randy. Dignity in the workplace under participative management: alienation and freedom revisited. American Sociological Review, Washington, v. 61, n. 5, p. 719-738, oct. 1996.
- HUMPHREY, John. O impacto das técnicas "japonesas" de administração na indústria brasileira. Novos estudos CEBRAP, São Paulo, n.8, p. 148-167, mar. 1994.
- IANNI, Octavio. A sociologia numa época de globalismo. In: FERREIRA, Leila C. (org.) A Sociologia no horizonte do século XXI. São Paulo: Boitempo, 1997, p. 13-25.
- JACQUES, Maria da Graça C. Doença dos nervos: o ser trabalhador como definidor da identidade psicológica. In: JACQUES, Maria da Graça C. et al. (org.). Relações sociais e ética. Porto Alegre: ABRAPSO-Sul, 1995, p. 62-70.
- \_\_\_\_\_. Identidade e trabalho: uma articulação indispensável. In: TAMAYO, Álvaro et al. Trabalho, organizações e cultura. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996, p. 41-47.
- \_\_\_\_\_. Trabalho, educação e construção da identidade. Tese (Educação) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 1993.
- KAUFMANN, Paulo Roberto. A CIPA: um tratamento sociológico. Dissertação (Sociologia) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997.
- KURZ, Robert. Desfecho do masoquismo histórico. Folha de São Paulo, 20 jul. 1997. Caderno Mais, p.3.
- LABOUNOUX, Gérard. Socialité organisationelle. In: JUAN, Salvador (coord.). Organisation et manegement en question(s). Paris: L'Harmattan, 1987, p. 64-79.
- LAPLANCHE, J. e PONTALIS, J. -B. Vocabulário de Psicanálise. São Paulo: Martins Fontes, [197-].
- LARANJEIRA, Sônia. Volvoísmo. In: CATTANI, Antônio (org.). Trabalho e tecnologia: dicionário crítico. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 1997, p. 285-288.
- LEITE, Márcia. O futuro do trabalho: novas tecnologias e subjetividade operária. São Paulo: Scritta/FAPESP, 1994.
- \_\_\_\_\_. Qualificação, emprego e empregabilidade. São Paulo em Perspectiva, v.11, n.1, p. 64-69, jan/mar. 1997.
- LIMA, Maria Elizabeth A. Novas políticas de recursos humanos: seus impactos na subjetividade e nas relações de trabalho. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.34, n.3, p. 115-124, mai/jun. 1994.
- \_\_\_\_\_. Os equívocos da excelência: novas formas de sedução na empresa. Petrópolis: Vozes, 1996a.
- \_\_\_\_\_. Os programas de qualidade total e seus impactos na subjetividade. In: LIMA, Francisco; NORMAND, Jucy E. (ed.) Qualidade de produção, qualidade dos homens: aspectos sociais, culturais e subjetivos da qualidade e da subjetividade. Belo Horizonte, UFMG, 1996b, p.184-197.
- LOBO, Elisabeth M. Modelo japonês e práticas brasileiras. In: HIRATA, Helena S. (org.). Sobre o modelo japonês. São Paulo: EDUSP, 1993, p. 273-278.
- LOJKINE, Jean. Novas políticas de integração patronal ou premissas autogestionárias? In: SOARES, Rosa M. (org.). Gestão da Empresa, Automação e Competitividade: novos padrões de organização e de relações do trabalho. Brasília: IPEA/IPLAN, 1990, p. 113-134.
- LOPES, Juarez Rubens Brandão. Crise no Brasil arcaico. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1967.
- LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.
- MARINAKIS, Adrés E. A participação dos trabalhadores nos lucros e nos resultados da empresas no Brasil: um instrumento para acelerar a reestruturação necessária. Revista de Administração de Empresas, São Paulo v. 37, n. 4, p. 56-64, out/dez. 1997.
- MARTIN-BARÓ, Ignácio. Acción e ideologia: psicología social desde Centroamérica. San Salvador, Ed. da UCA, 1988.
- MARTINS, José Francisco G. Vivências e experiências dos trabalhadores nos processos participativos: a busca do sentido da vida. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO, 1999, Belo Horizonte (MG). Anais... São Paulo: ABET, 1999, p. 343-375.
- MARTINS, Sérgio S. ; BARBOSA, Allan C. Q. A participação nos lucros e/ou resultados e a modernidade organizacional: uma análise em empresas de Minas Gerais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO, 1999, Belo Horizonte (MG). Anais... São Paulo: ABET, 1999, p. 1321-1333.

- \_\_\_\_\_. Participação nos lucros ou resultados: oportunidade ou desafio para o movimento sindical? In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu (PR). *Anais...* Porto Alegre: Microservice Microfilmagens e Reproduções Técnicas, 1998, (CD-ROM).
- MATTOSO, Jorge. O Brasil desempregado. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 1999.
- MELLO, Sylvia L. Pensando o cotidiano das relações sociais. Cadernos CERU, São Paulo, n.5, s.2, p. 23-31, 1994.
- MELO, Marlene C. Participação como meio não institucionalizado de regulação de conflitos. In: FLEURY, M. Maria Tereza L. ; FISCHER, Rosa M. (coord.) Processo e relações de trabalho no Brasil. São Paulo: Atlas, 1985, p. 161-178.
- MINORIA dos programas de participação inclui metas. Diário Catarinense, Florianópolis, 19 ago. 1996, p. 20.
- MOTTA, Fernando P. Alguns precursores do participacionismo. In: VENOSA, Roberto. (org.) Participação e participações: ensaio sobre autogestão. São Paulo: Babel Cultural, 1987, p. 11-19.
- \_\_\_\_\_. Participação e co-gestão: novas formas de administração. São Paulo: Brasiliense, (1<sup>o</sup>s vãos), 1982.
- NEDER, Ricardo T. et al. Automação e movimento sindical no Brasil. São Paulo: Hucitec, 1988.
- PAGÈS, Max. et al. O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas, 1987.
- PATEMAN, Carole. Participação e teoria democrática. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.
- PICCININI, Valmíria C. ; JOTZ, Cláudia. Satisfação no trabalho e programas participativos. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu (PR). *Anais...* Porto Alegre: Microservice Microfilmagens e Reproduções Técnicas, 1998, (CD-ROM).
- POCHMANN, Márcio. Reversão econômica e tendências recentes das ocupações profissionais no Brasil. Campinas: Relatório de pesquisa, CESIT/UNICAMP, 1998.
- REVUZ, Christine. Ouvir os desempregados para compreender a relação de trabalho. Rua, Campinas, n. 3, p. 9-35, mar. 1997.
- RUAS, Roberto et alii. Avanços e impasses do modelo japonês no Brasil. In: HIRATA, Helena S. (org.) Sobre o modelo japonês. São Paulo: EDUSP, 1993, p. 103-122.
- SADER, Eder. Quando novos personagens entraram em cena: experiências, fatos e lutas dos trabalhadores na grande São Paulo em 1970-80. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.
- SAINSAULIEU, Renaud. L'Identité au Travail. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1988.
- \_\_\_\_\_. L'Identité et les relations de travail. In: TAP, Pierre. (org.) Identités collectives et changements sociaux. Toulouse: Privat, 1980, p.275-286.
- SÁINZ, Juan Pablo P. Neoinformalidad e identidad laborales en Centroamerica. In: CASTRO, Nády A.; DEDECCA, Cláudio S. (org.) A ocupação na América Latina: tempos mais duros. São Paulo - Rio de Janeiro: ALAST, 1998, p. 107-136.
- SALERNO, Mário. Modelo japonês, trabalho brasileiro. In: HIRATA, Helena S. (org.) Sobre o modelo japonês. São Paulo: EDUSP, 1993, p.139-152.
- SILVA, Elizabeth B. Refazendo a fábrica fordista? Tecnologia relações industriais no Brasil no final da década de 1980. In: HIRATA, Helena S. (org.) Sobre o modelo japonês. São Paulo: EDUSP, 1993, p. 217-236.
- SINDICATOS negociam metas de produção. Folha de São Paulo, 14 maio 1998. Folha Dinheiro, p.2/8.
- SOUZA, Antônia E. ; GUIMARÃES, Valeska N. Gestão participativa na perspectiva de gerentes e trabalhadores: estudo comparativo de casos na indústria de plástico de Santa Catarina. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu (PR). *Anais...* Porto Alegre: Microservice Microfilmagens e Reproduções Técnicas, 1998, (CD-ROM).
- STEIL, Andrea V. ; SANCHES, Elizabeth N. Comprometimento organizacional como uma estratégia de controle. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu (PR). *Anais...* São Paulo: Portifólio, 1998. 1CD.
- STORCH, Sérgio. Discussão da participação dos trabalhadores na empresa. IN: FLEURY, Maria Tereza L.; FISCHER, Rosa M. (coord.) Processo e relações de trabalho no Brasil. São Paulo: Atlas, 1985.

UNICAMP  
BIBLIOTECA CENTRAL  
SECÃO CIRCULANTE

TOLFO, Suzana et al. Trabalho, inovação e participação: um estudo multicase em empresas do setor metal-mecânico do Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu (PR). *Anais...* São Paulo: Portifólio, 1999. 1CD.

TOURAINÉ, Alain. As possibilidades democráticas na América Latina. Revista Brasileira de Ciências Sociais, [São Paulo], v.1, n. 1, jul, 1986, p. 6-15.

TRATEMBERG, Maurício. Uma prática de participação: as coletivizações na Espanha. In: VENOSA, Roberto (org.). Participação e participações: um ensaio sobre autogestão. São Paulo: Babel Cultural, 1987, p. 21-60.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, Robert K. Case study research: design and methods. Beverly Hills: Sage, 1987.

ZUBOFF, Shoshana. In the age of the smart machine: the future of work and power. New York: Basic Books, 1988.

UNICAMP  
BIBLIOTECA CENTRAL  
SECÃO CIRCULANTE

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1: ROTEIRO DE ENTREVISTAS**

### **1. Situação profissional atual**

- cargo e função que exerce
- tempo na empresa
- outros cargos exercidos na empresa
- atividades que realiza
- idade

### **2. Trajetória profissional**

- experiências anteriores
- projetos futuros (incluem ou não a empresa?)

### **3. Formação/qualificação**

### **4. Identificação com o trabalho**

- Como tem que ser uma pessoa para trabalhar na Alfa (características de um bom trabalhador para a empresa, tipo de pessoa)?
- Você é assim? Por quê?
- Você gosta de trabalhar na empresa? Por quê?
- Como é sua relação com as chefias? E com colegas?
- No seu grupo de trabalho (turno) existem pessoas com as quais você se identifica mais?
- Você se envolve com os problemas que acontecem no seu trabalho? E com os problemas da empresa como um todo? Por quê?

### **5. Participação na empresa**

- Como se dá (através de que canais) a sua participação? E a dos outros?
- As sugestões são ouvidas? Por quem? De que forma?
- Você dá sugestões? Que tipo? Por quê? De que forma?
- Você participa do seu próprio trabalho? Da sua equipe? Do seu setor?
- O que pensa do atual sistema participativo (PAAP)?
- Como funciona?
- Avaliação (prêmios, SARV, funcionamento geral)?
- Conhece o sistema anterior (CCQ)? Compare.
- Você toma decisões sozinho no seu trabalho?
- De que instâncias profissionais dentro (CIPA, grupo de SARV etc.) e fora (sindicato) da empresa você participa ou participou?

### **6. Conceito de participação**

- Que significa participação para você?
- Na sua vida, fora da empresa, você se considera uma pessoa participativa? De que forma?
- Na empresa você participa? Como?

## **ANEXO 2: UNIDADES DE CONTEXTO**

### **A. Situação profissional na Alfa**

- A.1. cargo e função atual
- A.2. tempo de trabalho
- A.3. experiência profissional na Alfa
- A.4. atividades na função atual/ responsabilidades profissionais

### **B. Trajetória profissional**

- B.1. experiências anteriores
- B.2. projetos profissionais

### **C. Formação/qualificação**

### **D. Identificações**

- D.1. características de um (bom) trabalhador da Alfa
- D.2. auto-avaliação do entrevistado quanto às características de um bom trabalhador
- D.3. como se sente em relação a empresa e ao envolvimento com os problemas desta

### **E. Gestão participativa na Alfa**

- E.1. descrição do programa atual (PAAP) e inserção do entrevistado (e outros integrantes) no mesmo
- E.2. avaliação do programa
- E.3. comparação com o programa anterior (CCQ)

### **F. Outras formas de participação**

- F.1. participação em outras atividades na empresa
- F.2. participação no sindicato

### **G. Conceito de participação**

- G.1. conceito do entrevistado
- G.2. auto-avaliação sobre participação

### **H. Outros**

## **ANEXO 3: CATEGORIAS DE ANÁLISE**

### **I Participação**

#### **1. Grau de controle**

##### **1.1. Sistema de participação financeira - SARV**

1.1.1. Informação: está informado ou não está sobre funcionamento, metas e critérios de distribuição.

1.1.2. Satisfação e confiança no sistema X insatisfação e desconfiança.

##### **1.2. Programa de sugestões - PAS/GARQ**

1.2.1. Dá sugestões ou não, dava no tempo dos CCQs, dificuldades para sugerir; sente-se valorizado por sugerir, as sugestões não são valorizadas (prêmio baixo, andamento lento).

1.2.2. Está ou não informado sobre o funcionamento do programa.

1.2.3. Funcionamento do programa: grupos não vêm se reunindo, melhor ou pior que os CCQs.

1.3. Programa participativo como estratégia de motivação para participação e para o trabalho (motiva a produzir mais e melhor). Obs: estratégia nem sempre eficaz.

#### **2. Tipo de questões**

2.1. Relacionadas, diretamente, com o próprio trabalho (melhorias no ambiente e nos processos produtivos) ou não.

2.2. Sugestões beneficiam mais a empresa.

2.3. Modificação nos critérios de distribuição do SARV (particularmente, em relação à proporcionalidade com o salário). Obs: alguns estão satisfeitos e não se envolvem com esta questão.

#### **3. Nível organizacional**

##### **3.1. Participação na empresa**

3.1.1. Participa realizando seu próprio trabalho ou participa na sua equipe de produção.

3.1.2. Participa das instâncias do PAAP: GARQs (ou pretende ingressar), representante no grupo de acompanhamento do SARV (escolha dos representantes), reuniões e conselhos de líderes.

3.1.3. Participou dos CCQs.

3.1.4. Outras instâncias na Alfa: CIPA, grupo de bombeiros voluntários, sociedade recreativa, reuniões, cursos e palestras.

##### **3.2. Participação no sindicato**

3.2.1. Sindicalizado ou não.

3.2.2. Quando sindicalizado participa (freqüente ou é membro da diretoria) ou não.

3.2.3. Representações sobre o sindicato: concepção assistencial, não gosta da entidade e/ou da diretoria, maior identificação com a empresa etc.

#### **4. Concepções sobre participação**

4.1. Conceitos dos entrevistados: trabalhar e fazer a sua parte (com qualidade, satisfação); fazer junto e ter união; dar idéias e opiniões; ser interessado, ativo e dinâmico; ter acesso a informações; receber participação nos lucros (compartilhar); inserir-se nas atividades e/ ou estar informado sobre o PAAP.

##### **4.2. Auto-avaliação**

4.2.1. Participação na empresa: participa, em parte, não participa. Justificativas: ajuda os outros e a empresa, dá idéias e aponta problemas (não se omite), faz o seu trabalho, participa de cursos e palestras, se envolve, solicita, reclama etc.

4.2.2. Participação fora da empresa: participa, não participa. Justificativas: busca seus objetivos pessoais, participa na escola, ajuda os outros (família e vizinhos), desenvolve atividades comunitárias (ou não participa justamente porque não tem este tipo de atividades).

## **II Perfil profissional**

### **1. Trajetória**

#### **1.1. Passado**

1.1.1. Formação: grau de instrução, cursos, treinamentos, aprendeu na prática e/ou com colegas, valorização do estudo.

1.1.2. Experiência anterior: trabalho industrial (mesmo setor ou outros), outros tipos de atividades (comércio, trabalho rural, serviço militar etc.), estar desempregado, ficar parado, trabalhar por conta própria.

1.1.3. Trajetória na Alfa: processo seletivo de ingresso, cargos e funções que exerceu, unidades que trabalhou, turnos de trabalho, participou de seleção para monitor ou outras funções (aprovado, reprovado, aguarda vaga).

#### **1.2. Presente**

1.2.1. Exercício atual na Alfa: descrição detalhada de todas as atividades executadas em cada função.

1.2.2. Atividades fora da empresa

1.3. Futuro: estudar (retomar ou continuar), difícil retomar estudo, fazer o que gosta, sair ou continuar na Alfa, montar um negócio, aposentadoria, continuar trabalhando.

### **2. Modelo ideal**

2.1. Características de um bom trabalhador: ser interessado, participante e dinâmico, trabalhar corretamente e ser responsável, ter bom relacionamento, ser honesto, ter bom nível de instrução (ter estudo).

2.2. Auto-avaliação: corresponde, corresponde em parte e não corresponde às expectativas da Alfa (justificativas para as auto-avaliações).

### **3. Representações sobre a Alfa**

3.1. Preocupa-se com seu próprio trabalho, preocupação com o todo da Alfa (garantia de emprego, depende dela).

3.2. Características positivas: é como uma família, está progredindo, dá liberdade e não pressiona, o serviço é limpo, sente-se bem (gosta) da empresa, existe bom relacionamento (com chefias, gerentes e mesmo diretores), valoriza o empregado (oferece benefícios, segurança e apóia o estudo através de bolsas, permite e recompensa a participação, possibilita o crescimento), salário satisfatório.

3.3. Características negativas: não valoriza o empregado (salário baixo ou inadequado, não paga insalubridade, diminuiu benefícios ou estes poderiam ser melhores, pressiona e valoriza apenas a produção).

Obs: Apareceram, também, algumas características particulares de cada unidade, ou de setores ou turnos de trabalho, que foram também listadas.

#### ANEXO 4: DADOS DA ALFA

Nº de Func.	Sexo		TOT
	Masc.	Fem.	
acessórios	525	121	646
conexões	331	52	383
fitas	18	21	39
outras áreas	11	2	13
total	885	196	
total geral	1081		

Faixa etária	Nº de func.	%
> de 18 anos	46	4,2
18 a 21 anos	108	10
21 a 30 anos	445	41
30 a 35 anos	176	16,3
+ de 35 anos	306	28,3

Nº de func. da DIVISÃO INDUSTRIAL		
PRODUÇÃO	acessórios	346
	conexões	204
	fitas	39
manutenção		102
logística/supr.		122
engenharia		39
compostos		14
tubos		17

nº de func. produção	acessórios	conexões	fitas
aux. de prod.	30	16	10
operadores	272	144	26
monitores	30	26	2
chefias	3	2	1
outros	11	16	0
Total	335	204	39

Tempo médio	% de func.
0-1 ano e 11m.	40,43
2-4 a. e 11m.	31,92
5-9 a. e 11m.	21,18
10 a. ou +	6,47

Divisões	nº de func.	% do total
adm/fin	121	11,19
industrial	885	81,87
comercial	51	4,72
afastados	24	2,22
total	1081	100

Grau de instrução	Nº de func.	Nº de func.	%	
1º grau incompleto	164	575	53	não tem 2º grau completo
1º grau completo	138			
2º grau incompleto	273			
2º grau completo	357	439	40,5	tem 2º grau completo
superior incompleto	82	69	6,4	superior completo
superior completo	42			
Pós-grad. (comp. e incomp.)	27			
Total nº de func.	1083			



UNICAMP  
BIBLIOTECA CENTRAL  
SECÃO CIRCULANTE

(PARECER DA CHEFIA IMEDIATA DO COLABORADOR)

SUGESTÃO NÃO APROVADA - POR QUE? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

A PRESENTE SUGESTÃO FOI APROVADA PARA ESTUDO NESTA DATA \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ E ENCAMINHADA PARA(NOME/ÁREA) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

OBS.: SE NECESSÁRIO USAR OS CAMPOS ABAIXO

\_\_\_\_\_  
ASS. CHEFIA/GERÊNCIA

(PARECER DA ÁREA ENVOLVIDA PARA ESTUDO)

A PRESENTE SUGESTÃO FOI APROVADA PARA IMPLANTAÇÃO IMEDIATA NESTA DATA \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
SUA IMPLANTAÇÃO ESTA PREVISTA PARA \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ O RESPONSÁVEL PELA IMPLANTAÇÃO É(NOME/ÁREA): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ENCAMINHADO PARA ESTUDO NESTA DATA \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ PARA O GARG N° \_\_\_\_\_  
TERMINO PREVISTO DO ESTUDO: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

ENCAMINHADO PARA ESTUDO NESTA DATA \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ PARA O GASP/ESPECIALISTA(NOME/ÁREA): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

TERMINO PREVISTO DO ESTUDO \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
ASS. CHEFIA/GERÊNCIA

PARECER GRUPO DE ESTUDO / ESPECIALISTA:  FAVORÁVEL  DESFAVORÁVEL

COMENTÁRIOS (ANEXAR FOLHA EXTRA SE NECESSÁRIO)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

VALOR DO INVESTIMENTO (R\$)	<input type="text"/>		
DESPERDÍCIO ELIMINADO (R\$)	<input type="text"/>	____/____/____	
RETORNO (MESES)	<input type="text"/>	DATA	ASS. RESP. PIESTUDO

(APROVAÇÃO DA CHEFIA/GERÊNCIA DA ÁREA ENVOLVIDA - APOS ESTUDO)

APROVADO PARA IMPLANTAÇÃO EM: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

NÃO APROVADO PARA IMPLANTAÇÃO EM: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
ASS. CHEFIA/GERÊNCIA

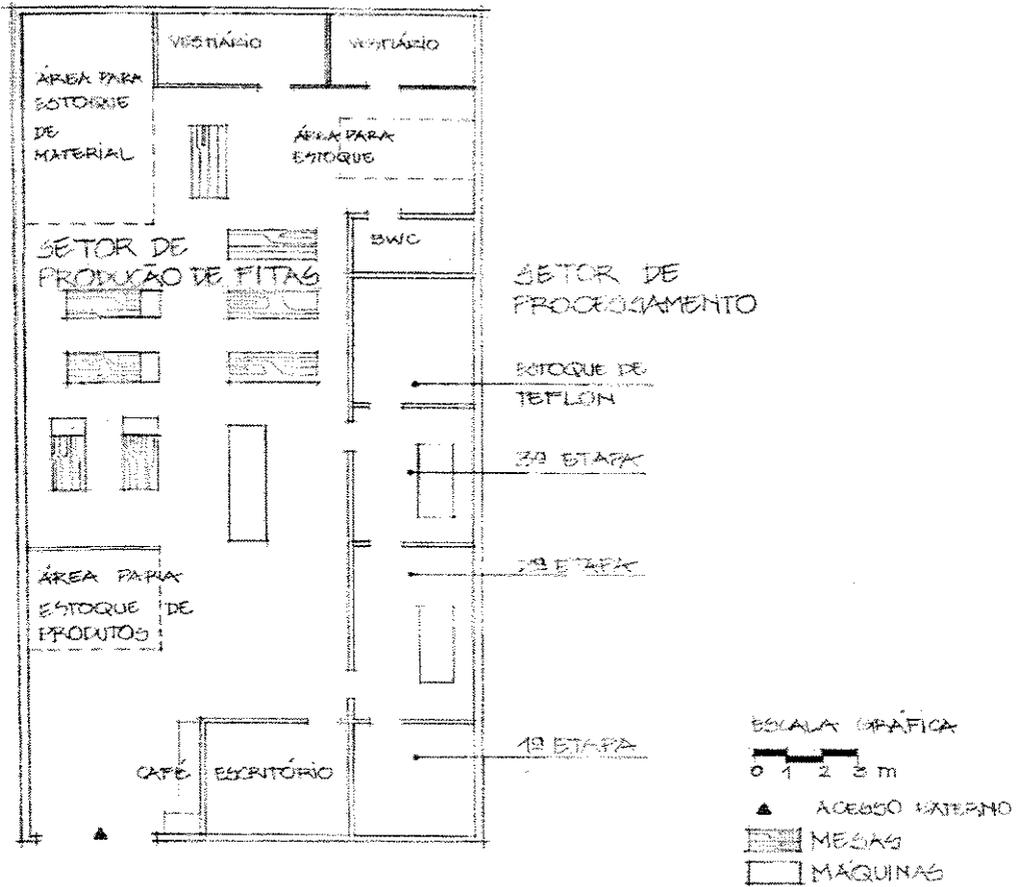
RESPONSÁVEL PELA IMPLANTAÇÃO(NOME/ÁREA): \_\_\_\_\_

IMPLANTAÇÃO PREVISTA PARA \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

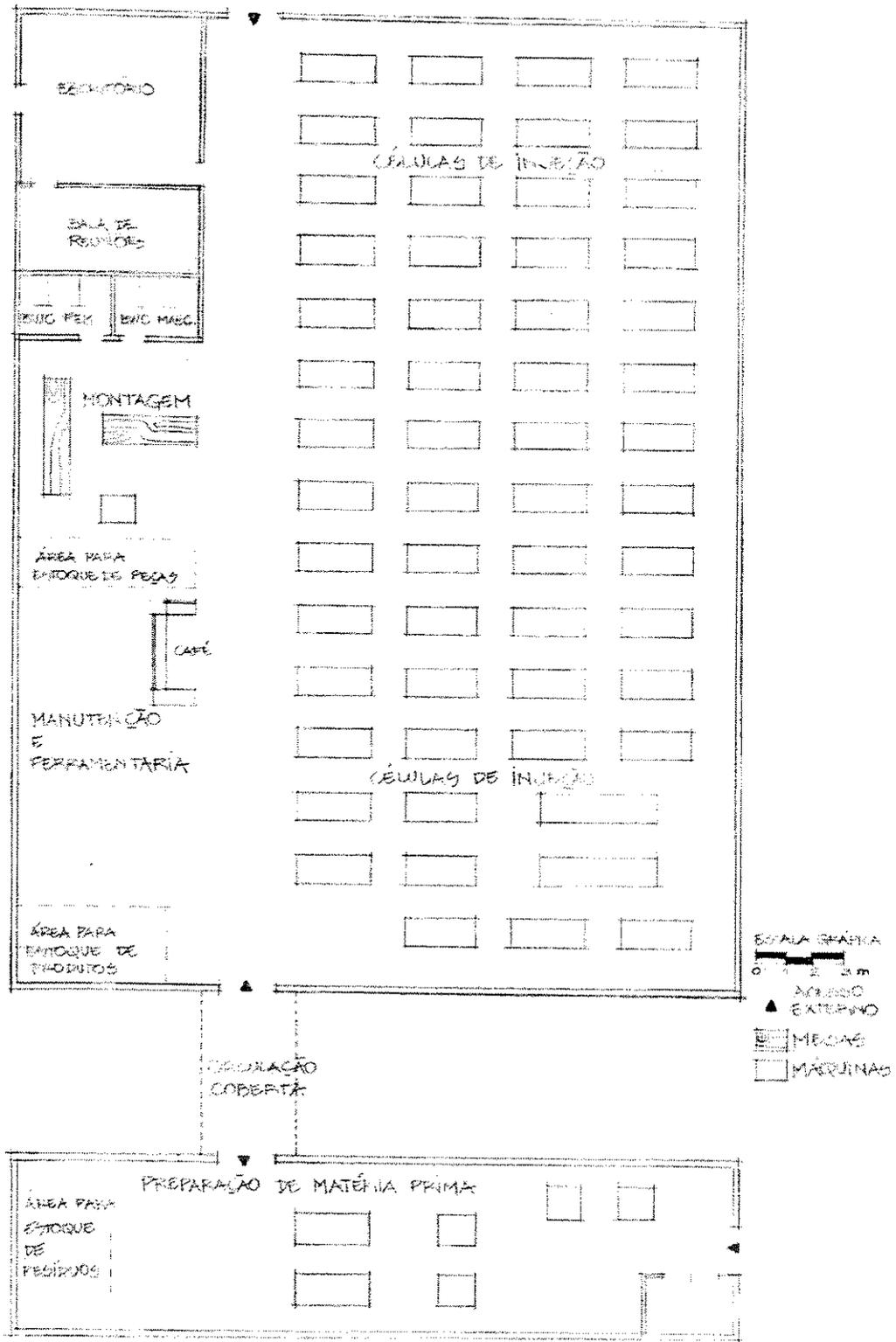
OBS.: MANTENHA O COLABORADOR INFORMADO E ANEXE TODOS OS DOCUMENTOS DO ESTUDO A ESTE PÁS

VISTO DO COLABORADOR APÓS ESTUDO \_\_\_\_\_  
Assinatura

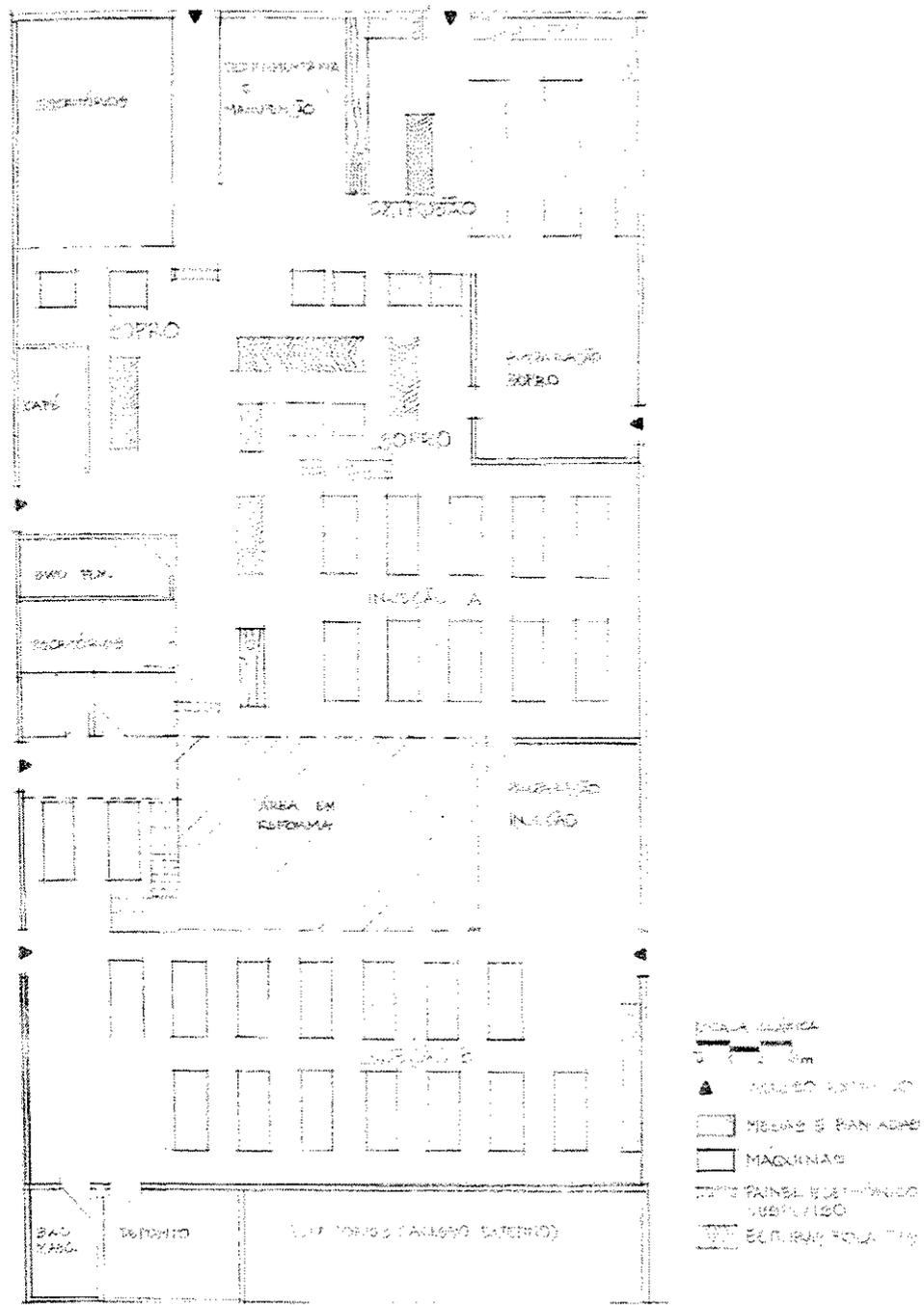
ANEXO 6: "LAY-OUT" APROXIMADO DA FÁBRICA DE FITAS



# ANEXO7: "LAY-OUT" APROXIMADO DA FÁBRICA DE CONEXÕES



# ANEXO 8: "LAY-OUT" APROXIMADO DA FÁBRICA DE ACESSÓRIOS



## ANEXO 9: Participação dos entrevistados - Fábrica de Fitas

Entrevistados	Função	Inserção			Informação		
		+	+ / -	-	+	+ / -	-
Lauro (F.M.OP)	operador processo	■			■		
Olavo (F.T.OP)	operador processo	■			■		
Luís (F.M.OP)	operador prod de fitas		■			■	
Neusa (F.T.OP)	operador prod de fitas		■				■
Pedro (F.T.MO)	monitor	■			■		
André (F.M.MO)	monitor				■		
Júlio (F.D.CF)	chefe de fábrica	■			■		

### Inserção no programa

**+ Participa muito:** é membro de um GARQ, costuma dar sugestões via PAS, pode ou não participar de outras atividades ligadas ao programa.

**+ / - Participa em parte:** já participou do CCQ, é membro de um GARQ, mas estes não tem se reunido, nunca ou apenas uma vez fez sugestões via PAS.

**- Não participa:** não é membro de GARQ (pode ter sido de CCQ), nunca fez sugestões por escrito, dando idéias informalmente, no seu grupo de trabalho.

### Informação sobre o programa

**+ Muito informado:** sabe explicar em detalhes o funcionamento do programa, tanto o SARV como o programa de sugestões.

**+ / - Parcialmente informado:** conhece o programa, mas têm dúvidas sobre o seu funcionamento.

**- Não está informado:** tem muitas dúvidas sobre o funcionamento do programa.

OBS: Avaliações feitas pela pesquisadora a partir análise das entrevistas.

**ANEXO 10: Participação dos entrevistados - Fábrica de Conexões**

Entrevistados	Função	Inserção			Informação		
		+	+ / -	-	+	+ / -	-
Alberto (C.T.OP)	preparador de material		■		■		
Bruno (C.T.OP)	operador de injetoras			■	■		
Celso (C.M.OP)	operador de injetoras			■	■		
Gilmar (C.T.OP)	operador de injetoras			■			■
Irene (C.T.OP.)	operador de injetoras			■			■
Silvio (C.N.OP)	operador de injetoras			■			■
Mário (C.N.OP)	operador montagem		■			■	
Sandra (C.M.OP)	operador montagem	■			■		
Anselmo (C.T.MO)	monitor	■			■		
Cláudio (C.N.MO)	monitor			■			■
Enio (C.N.MO)	monitor		■		■		
Jaime (C.M.MO)	monitor	■			■		
Nelson (C.M.MO)	monitor	■				■	
Ferreti (C.D.CF)	chefe de fábrica	■			■		
João (C.N.CF)	chefe de fábrica		■		■		

**ANEXO 11: Participação dos entrevistados - Fábrica de Acessórios**

Entrevistados	Função	Inserção			Informação		
		+	+ / -	-	+	+ / -	-
Alceu (A.N.OP)	operador de máquina						
Carmen (A.N.OP)	operadora montagem						
Eduardo (A.T.OP)	operador de máquina						
Everaldo (A.M.OP)	operador de máquina						
Jorge (A.T.OP)	carregador de peça						
Márcio (A.T.OP)	operador de máquina						
Maristela (A.T.OP)	operadora de máquina						
Marcelo (A.N.OP)	operador de máquina						
Nádia (A.M.OP)	operadora montagem						
Nelson (A.M.OP)	operador de máquina						
Ricardo (A.T.OP)	preparador de material						
Rogério (A.N.OP)	operador de máquina						
Telma (A.T.OP)	operadora montagem						
Celso (A.M.MO)	monitor						
Edson (A.T.MO)	monitor						
Frederico (A.M.MO)	monitor						
Neves (A.M.MO)	monitor						
Vicente (A.N.MO)	monitor						
Vilson (A.T.MO)	monitor						
Sousa (A.M.CF)	chefe de fábrica						
Valter (A.T.CF)	chefe de fábrica						