

**PADRÕES TECNOLÓGICOS,
TRABALHO E GESTÃO
(Versão Preliminar)**

Rosa M^a Sales de M. Soares
CES/IPLAN

Julho/89

PADRÕES TECNOLÓGICOS, TRABALHO E GESTÃO

Rosa Maria Sales de Melo Soares
CES/IPLAN

JULHO/89

I - INTRODUÇÃO

Em todo o mundo vem-se observando profundas modificações no campo das relações de trabalho a partir do impacto da introdução das tecnologias de base micro-eletrônicas no processo produtivo das fábricas - automação - e nos serviços de escritório - informatização. Diversos estudos e pesquisas recentes mostram que os processos de trabalho vêm se tornando menos fragmentados e mais contínuos, num abandono progressivo dos modelos tayloristas que sustentavam os paradigmas anteriores de organização da produção - por ineficazes e inapropriados ao estágio tecnológico predominante - levando à adoção de novos padrões de uso da força de trabalho, com reflexos na organização do trabalho, nas relações de produção de modo geral e nos critérios de medida de produtividade. Nesse panorama ganham espaço e vão sendo difundidos nas empresas que se modernizam os diversos tipos de sistemas participativos como novos modelos de gestão da mão-de-obra. Sua implantação tem origem tanto na estratégia patronal de obtenção de maior produtividade para competir melhor, como nas reivindicações dos trabalhadores por maior participação e controle sobre o trabalho e a produção.

Por outro lado, a tendência atual do movimento sindical, quer nos países industrializados, nos países socialistas, ou na América Latina, vem apontando para o fortalecimento crescente da representação dos trabalhadores no local do trabalho, indican-

do o espaço interno da empresa como o mais adequado para debates e resoluções dos conflitos entre o capital e o trabalho.

Este texto tratará estas questões sob dois ângulos:

i - O Trabalho no marco das novas tecnologias; e

ii - A gestão participativa: evidências das pesquisas do IPLAN/CES realizadas pelo DIEESE e pelo CEDAC - "Mudança Tecnológica, Aumento de Produtividade e Participação dos Trabalhadores em Empresas Estatais: elementos para o planejamento".

Nas conclusões tentar-se-á apresentar uma visão prospectiva da área para a próxima década.

II - O TRABALHO NO MARCO DAS NOVAS TECNOLOGIAS

Dois fatores de mudança devem ser destacados como resultado do uso das tecnologias de base micro eletrônicas no processo produtivo: primeiro a natureza do trabalho e a composição das funções na hierarquia das empresas e segundo, as medidas de produtividade do trabalho e os sistemas participativos.

1. Nova Natureza do Trabalho

Diferentemente do processo de trabalho resultante da revolução industrial dos séculos XVIII e XIX em que o maquinário absorvia a função manual do homem, o processo de trabalho baseado na automação caracteriza-se pela objetivação e integração no computador e nos equipamentos automatizados tanto das funções manuais, como de algumas funções cerebrais do homem. Ou seja, se a antiga revolução tecnológica se caracterizava pela objetivação das funções da mão na máquina, mas ainda dependendo do trabalho direto do homem no processo produtivo, a atual se caracteriza pela objetivação das funções do cérebro na máquina. Antes, as funções de supervisão, de regulação, de ritmo eram ditadas pelas gerências intermediárias. O taylorismo surgiu nessa fase para garantir maior eficiência e produtividade a partir do controle do trabalho direto nas cadeias de produção.

Na nova revolução tecnológica quando, além das funções manuais do homem, estão embutidas na máquina também funções intelectuais que permitem à máquina uma auto-regulação, um auto-controle e até uma auto-supervisão, constata-se o fato de que a atividade humana emerge através do desenvolvimento de novas funções de regulação em um nível superior e de manipulações simbólicas, quando são estratégicos a circulação e o tratamento das informações.

As novas técnicas de produção automatizadas, com o funcionamento dessas sofisticadas máquinas, multiplicam os perigos de panes e defeitos, pondo em risco o processo de fabricação.

Neste quadro, ao contrário da falsa perspectiva da fábrica sem homens, as competências humanas são essenciais para intervir a tempo e pontualmente de forma a prevenir e detectar falhas. Por isso a importância da circulação de informações intra-setoriais e interprofissionais, o que pressupõe um nível de conhecimento mais integrado, não mais restrito ao pessoal de concepção e de gestão. As competências dos homens para intervir e dominar as incertezas da produção (na automação) deverão sempre crescer. Sem uma base de conhecimento mais aprimorada e uma pré-qualificação do operador que permita desenvolver novas aptidões o processo produtivo torna-se altamente vulnerável.

As novas capacitações passam a estar ligadas à polivalência, à abstração, ao simbolismo, à capacidade de julgamento e de iniciativa, como pressupostos para respostas rápidas e adequadas no manuseio de equipamentos caros e sofisticados. Estas novas formas de intervenção implicam maior responsabilidade e maior envolvimento do trabalhador para garantir o desempenho adequado do novo maquinário. Por isso a questão da qualificação apresenta-se como um dos fatores mais importantes no estágio atual do desenvolvimento tecnológico, ao contrário da crença difundida nas várias correntes teóricas de que quanto mais desenvolvido o processo de automação mais desqualificado é o trabalho do operador direto. Nesse sentido não saiu da pauta a velha discussão se as

tecnologias qualificam ou desqualificam. Pode-se destacar como exemplo desses diferentes pontos de vista, depoimentos de alguns pesquisadores e estudiosos.

Coriat, Freyssenet, Gautrat⁽¹⁾ consideram que as tecnologias automatizadas são tanto mais desqualificantes e alienantes quanto mais desenvolvidas. Os operadores diretos executariam funções banalizadas, repetitivas e pouco valorizadas, naquele sentido da "degradação da habilidade profissional", na expressão de George Friedman⁽²⁾. Essa desqualificação acentuaria a distância entre o operador e a compreensão que ele teria do funcionamento do processo produtivo, agravando a polarização pré-existente entre atividades de concepção e de execução.

Contrários a essa posição situam-se Lojkine, Fleury, Tauille⁽³⁾ que vêem no manuseio dos equipamentos automatizados novas oportunidades de exercício dos atributos humanos mais ligados ao intelecto, com aquelas características já relacionadas. As novas tecnologias, ao invés de desqualificantes, seriam requalificantes, permitindo reorganizar as antigas qualificações e criar novas funções. Jean Pierre Durand e Lojkine⁽⁴⁾, sugerem que este processo de requalificação poderia ser realizado aproveitando-se a redução massiva do tempo de serviço proporcionado pelo aumento de produtividade, decorrente do emprego de novas tecnologias. Segundo este ponto de vista a informatização, que perpassa as atividades de concepção, de desenho, de programação, de manutenção e de execução direta, está levando as empresas a reorgani-

zarem completamente o sistema de gestão e de relações de produção. A necessidade de fazer a ligação entre o saber do programador e o saber do operador vem exigindo um retreinamento mútuo uma vez que as máquinas não cumprem sozinhas a totalidade das operações e requererem além da supervisão, da atenção e do conhecimento para prevenir panes, a capacidade de controlar estoques e consumos intermediários, antecipar ou adiantar operações, etc. o que exige uma qualificação diferente da tradicional.

Desde que a micro-eletrônica conecta e integra funções que eram antes separadas, associando funções de concepção e execução, a questão da gestão da empresa passa a jogar papel crucial. Em tal quadro de convergência de funções os pressupostos que determinavam a produtividade e os custos de produção a partir da produtividade aparente do trabalho caem por terra e uma nova lógica passa a predominar.

2. Produtividade do Trabalho e Sistemas Participativos

Três momentos podem ser referidos para o entendimento do novo enfoque sobre produtividade: primeiro a revolução da máquina ferramenta no século XVIII quando foi incorporada à máquina a função da mão humana, como foi visto, reservando-se ao homem a função de supervisão. Segundo, o nascimento da fábrica automática, quando máquinas-ferramentas especializadas se combinavam sob o comando de um autômato central para realizarem tare-

fas específicas, tema privilegiado por Marx na importante passagem do famoso capítulo sobre a Cooperação no Livro I do Capital. E terceiro momento, o da introdução da automação. Neste estágio, além da recomposição de funções, altera-se as antigas divisões entre as atividades do chão de fábrica e as de escritório, ou entre produção e serviços, quando fica difícil determinar onde terminam os trabalhos produtivos propriamente e onde começam os trabalhos considerados antes improdutivos (tratamento de informações, telecomunicações, etc.). Os sistemas CAD/CAM (concepção, gestão e desenho assistidos por computador), por exemplo, diminuem consideravelmente a distância entre a concepção, a tomada de decisão, a fabricação e a comercialização.

Considerando esses três momentos de desenvolvimento tecnológico tem-se que tanto no primeiro quanto no segundo momento a medida de produtividade é fundada no modelo mecânico e a lógica predominante é a da produtividade aparente do trabalho (volume produzido por tempo ocupado) e a procura de economia sobre os custos da mão-de-obra direta. Nesse quadro de segmentação entre funções de gestão e de produção desenvolve-se com grande sucesso o método taylorista, na busca de melhor desempenho do processo produtivo e do aumento da produtividade.

No terceiro momento há uma mudança fundamental nos pressupostos que sustentavam os critérios de produtividade em relação aos dois momentos precedentes. A noção de produtividade estende-se à mão-de-obra indireta e ao trabalho morto (capital

material) quando passam a ser considerados os enormes custos de panes e de estoques de matérias primas, conforme foi examinado no item anterior. Não mais funcionam a economia sobre o trabalho vivo nem o extremo parcelamento e repetitividade das tarefas ligadas às cadências da máquina. Nesse estágio da produção automatizada a máquina é conduzida pelo computador que por sua vez se encarrega das cadências de fabricação. Não é mais o homem que se adapta à máquina mas a máquina que se adapta aos homens, no sentido de que o trabalho humano passa a controlar, prevenir e consertar panes, otimizar o processo produtivo. A relação direta com a matéria trabalhada e a relação física com a máquina desaparecem gradualmente. Ao invés do controle sobre o operário tem-se a responsabilidade da equipe, quando cada operador tem o poder de parar o processo em caso de acidente. Quanto mais crescem a abstração e a complexidade, mais é necessário aperfeiçoar o sentido da intervenção, sob pena de perder-se a qualidade do produto. Novas perspectivas surgem para o cálculo da taxa de utilização dos equipamentos (hora/máquina) passando a ser considerado como fator preponderante nesse cálculo, a qualificação de todo o coletivo de trabalho. Neste sentido é oportuno lembrar o relatório do Diretor de uma multinacional francesa para seu Governo⁽⁵⁾ quando afirma que, na empresa automatizada, ao invés do estudo dos tempos de trabalho e dos movimentos, que definiam normas uniformes e constrangedoras, a prioridade agora se concentra sobre os tempos de trabalho das máquinas, deixando aos homens a iniciativa de preparação, de reflexão e de análise, fundamentais para maximizar o rendimento do maquinismo.

Entretanto, velhos pressupostos ainda valem, posto que os processos automatizados coexistem com os processos tecnológicos anteriores, com todas as características de relações sociais que lhes dão sustentação (super-exploração, superdivisão do trabalho, distanciamento entre gestão, concepção e execução, etc.).

Uma nova compreensão da produtividade (ou do movimento da produtividade ao nível da empresa), pode ser resumida em seis determinantes que emergem dos pontos acima:

- Mudança da referência ao trabalho vivo como fonte central da produtividade, para o modo de utilização das máquinas (trabalho morto), nas quais estão cristalizadas as funções materiais e algumas cerebrais. O tempo de transformação da matéria passa a ser um ato integrado na atividade e na rapidez do sistema de máquinas⁽⁶⁾;

- Processo de produção mais ampliado, quando o ponto nevrálgico da fabricação deixa de estar centrado apenas no setor de operação das máquinas e se expande a todo o conjunto de atividades da empresa, numa imbricação atividades de produção/atividades de serviços;

- Deslocamento do peso dado à quantidade para a qualidade dos produtos. Hoje está no cerne da competitividade a questão da qualidade;

- Requalificação da força de trabalho em função das novas atividades e funções, levando a uma nova relação social no que se refere à antiga dicotomia entre atividades de concepção e de execução;

- Diminuição de estoques de produtos finais e de matérias primas que passam a existir em função de demandas específicas. Por isso a ordem é produzir rapidamente e racionalmente quantidades determinadas e da melhor qualidade. Como exemplo, o sistema Kanban que implica uma organização dos trabalhadores com uma certa autonomia na produção, permitindo iniciar e concluir toda uma linha ou partes inteiras de um produto. O objetivo central desse sistema é, como o define Fleury⁽⁷⁾, produzir o que o mercado demandar, na quantidade e no instante em que o mercado demandar; e

- Novos padrões de gestão da mão-de-obra e da empresa. Diferentemente dos modos de gestão predominantes nos anos 30 - das "relações humanas" - e dos anos 60 - da "democracia industrial" (grupos semi-autônomos, enriquecimento de tarefas, etc), - que eram modelos fundados nos princípios da Organização Científica do Trabalho, quando funcionavam os métodos tayloristas, as novas formas de gestão hoje buscam não especificamente uma gestão de pessoal, mas uma gestão econômica global da empresa, que toca diretamente no problema do tipo de produtividade⁽⁸⁾. Nesta linha destacam-se uso dos sistemas participativos tipos CCQ, Kanban, Just-in-time, Grupos de expressão direta, Comissões de Fábrica,

etc. com os respectivos pesos e nuances que vão depender de suas origens em iniciativas patronais ou na classe operária.

Vale ressaltar que todos os sistemas participativos tiveram sempre origem numa conjuntura de crise econômica. George Friedman, o famoso sociólogo francês, já mostrava num livro datado de 1945, a relação estreita entre o movimento das relações humanas e a crise econômica dos anos 30. Da mesma forma os sistemas participativos atuais surgiram com a crise dos anos 70, uma crise de produtividade.

É então o contexto organizacional e da gestão da empresa que passam a ser a chave para a melhor performance dos mecanismos automatizados e para aumento da produtividade.

A automação e a informatização da produção passando a exigir, como imprescindível para melhoria da produtividade e melhor desempenho do processo produtivo, a intervenção dos trabalhadores em todos os níveis da empresa, abre um novo espaço que, dependendo do grau de amadurecimento dos trabalhadores, pode ser usado para intervenção desses trabalhadores na gestão e nas decisões da produção e nos interesses da classe.

Nos países industrializados, sob impacto da crise de produtividade e competitividade, (Estados Unidos, França, Inglaterra), esta exigência de participação está na base das reflexões capitalistas na busca de saídas.

Observa-se também a retomada de processos autogestionários nas grandes empresas soviéticas (siderúrgicas, fábricas de bens de capital) e em médias empresas, conforme afirma Abel Aganbeguian⁽⁹⁾ que descreve os entraves existentes para melhoria da produtividade na União Soviética decorrentes do isolamento entre ciência, pesquisa e organização da estrutura da economia em gabinetes longe da produção. Ele afirma que à medida que aumenta a centralização do planejamento e da gestão nos gabinetes das empresas, trava-se o crescimento e impede-se a empresa de obter crescimento da produtividade do trabalho e melhoria dos indicadores econômicos. Afirma textualmente: "no novo sistema econômico de gestão e direção (perestroika) o mecanismo econômico deve mudar de maneira profunda. A gestão será efetuada segundo métodos econômicos que tenham em conta os interesses dos coletivos de trabalhadores. Como consequência o problema dos estímulos ao auto-desenvolvimento adquire um sentido capital. Renunciamos aos planos econômicos centralizados de cima" (10).

O Japão é um caso especial, onde se contata uma cultura técnica elevada do pessoal de produção e um espírito de integração e de participação "natural", por força das tradições comunitárias japonesas, o que permite altas taxas de produtividade e uma posição de força no mercado mundial.

Helena Hirata⁽¹¹⁾ constata em seu estudo comparativo sobre o uso dos CCOs (Círculos de Controle de Qualidade) no Ja-

pão, na França e no Brasil, que as decisões nas reuniões desses Grupos no Japão, diferentemente da França e do Brasil, refletem e estão em conformidade com a cultura tradicional que predomina fora da empresa, na família e na sociedade.

Na França, os Grupos de Expressão Direta, surgidos por iniciativa do Governo Mitterrand (1982) e das duas maiores centrais sindicais francesas, a CCT e a CFDT, e num contexto de refluxo da produtividade dos anos 70, foram experiências que, ao lado dos CCQs, tentaram dar respostas à melhoria do desempenho e da produtividade das empresas. A dimensão principal das formas de participação do trabalhador na empresa centra-se no seu interesse na produtividade global do trabalho, mesmo que, em muitos casos, o viés predominante que move as reuniões dos grupos se resume a questões salariais, promoções e carreira, o que, para alguns analistas, como Lojkine, limita a intervenção e significa a perda de oportunidade de uma auto-intervenção ou de uma "auto-gestão" na empresa(12).

III - A GESTÃO PARTICIPATIVA: evidências das Pesquisas "Mudança Tecnológica, Aumento de Produtividade e Participação dos Trabalhadores em Empresas Estatais: elementos para o planejamento" (13)

Além dos motivos institucionais - procura de novas saídas para melhor desempenho das empresas estatais e da busca de consolidação da democracia no país, inviável sem participação - norteou este projeto de pesquisas a necessidade de conhecer as experiências de sistemas participativos existentes nessas empresas, de avaliar o sistema de representação dos empregados nos conselhos das empresas do Estado de São Paulo e de saber o que pensam desses sistemas os seus protagonistas, os trabalhadores. Fundamentou este projeto a convicção de que sem ouvir-se os agentes do processo tornam-se infrutíferas ações de planejamento e esforços do Estado para estabelecer políticas econômicas e sociais eficazes.

Sabe-se que tanto do lado da empresa (privada ou estatal) quanto do lado do trabalhador, há uma procura de participação. Pelo lado da empresa, a busca de melhores padrões de produtividade para obter competitividade, e pelo lado do trabalhador a possibilidade de interferir no destino desta produtividade e a procura de maior autonomia e controle de sua atividade.

Algumas questões concretas embasaram essas pesquisas como por exemplo, conhecer-se as características da gestão da empresa estatal brasileira, se prevalecem a lógica de empresa privada ou critérios de empresa pública; quais as formas de participação requeridas pelas direções e quais as efetivamente aceitas pelos trabalhadores; ou quais pontos fundamentam a política de privatização de algumas empresas estatais.

1. "Perspectivas de Gestão Democrática nas Empresas Estatais Brasileira" - Pesquisa realizada pelo DIEESE.

Esta pesquisa cobriu 29 empresas dos seguintes Estados: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Bahia, Pernambuco, Ceará e Distrito Federal. As Empresas foram selecionadas a partir dos seguintes critérios:

i. Existência de pelo menos dois canais de representação de empregados dentre os seguintes: Comissões de Fábrica, Diretores eleitos, Conselhos de Representantes dos Empregados, Associações de funcionários, CCQ-Círculos de Controle de Qualidade.

ii. Abrangência de diferentes setores de atividades produtivas tais como energia elétrica, siderurgia, material de transportes, química. E do setor serviço tais como telecomunicações, bancos, energia elétrica, transportes e processamento de dados; e

iii. Relevância das empresas pelo seu significado econômico, pela sua função estratégica na economia e pelo contingente de trabalhadores.

O objetivo principal foi conhecer o ponto de vista dos trabalhadores e das representações sindicais sobre os diversos sistemas participativos em uso na empresa e verificar como a democratização vem se exercendo através de todas as formas de relacionamento possíveis desde as de iniciativa sindical até as de iniciativa das direções.

Identificou-se os canais de participação reivindicados pelos trabalhadores no período 1978/1988 através do exame das pautas e resoluções de Encontros Nacionais de Trabalhadores em Estatais e das pautas de Negociações Coletivas.

Como constata o relatório final da Pesquisa do DIEESE⁽¹⁴⁾, a tônica até 1980 nos Encontros e Congressos dos Trabalhadores das Estatais foi a defesa e a preservação das empresas estatais como bem público e, só a partir daí, ganha força a questão da democratização interna. Somente a partir de 1984 começam a se explicitar nas resoluções desses Encontros as reivindicações por canais formais de participação e de representação dos trabalhadores no interior das empresas.

Por outro lado, nas pautas de negociações as reivindicações por participação surgem desde 1978, o que vai se acentuar durante toda a década de 80.

Essas reivindicações são contemporâneas ao movimento sindical chamado "novo sindicalismo" que nasceu de Comissões de Fábrica constituídas no setor privado, tendo sido o movimento mais expressivo o da Ford que influenciou nos destinos da Comissão da Volkswagen, criada por inspiração patronal.

Do relatório final da pesquisa do DIEESE, destacam-se os seguintes pontos sobre cada sistema participativo:

a) Comissões de Fábrica.

As Comissões de Fábrica são órgãos de representação dos trabalhadores nascidas por reivindicação da classe trabalhadora e a escolha de seus membros se dá por voto direto dos empregados ou por assembléia no interior da fábrica.

De todas as formas de representação, as Comissões de Fábrica são as mais importantes como iniciativa dos trabalhadores e dos sindicatos e como "o canal verdadeiramente sindical de representação", conforme expressão de Barelli⁽¹⁵⁾. E é no Brasil o sistema mais legítimo de encaminhamento dos problemas do dia-a-dia nas empresas. Surgiram no setor estatal na Nitrofértil, na Caráibas Metais (hoje privatizada), no SERPRO e na CHESF.

Na pesquisa sobressaem as Comissões dos Metrô de São Paulo e do R. G. do Sul (chamadas Comissões de Setor) o que levou a uma melhoria no nível de organização e ampliou a democratização dentro da empresa. No setor financeiro destacam-se os Bancos (comissão de segmentos) com um nível de organização que vai desde motoristas até escriturários e representam um papel estratégico na condução e nas soluções dos problemas de relações do trabalho no setor.

Um tipo de participação especial são as Comissões Paritárias que são formadas por funcionários e representantes das empresas para encaminhamento de questões específicas de maior peso, para estudos de planos de carreira e dispositivos de trabalho, etc. Há ainda as comissões constituídas pelas empresas para analisar implantações de novas tecnologias. São as Comissões de Gestão Participativa que são consideradas pelos trabalhadores como tentativa das empresas de disputar o espaço sindical.

Alguns dos entrevistados vêem da seguinte forma as comissões de fábrica, em todas as suas modalidades:

"é um exercício de participação, abre espaço e exercita, você não sabe como fazer, mas aprende exercendo. A própria discussão leva a outras discussões". "A Comissão melhora a mobilização, aguça a discussão"(16).

b) Diretores eleitos

Esta forma de representação se constitui tanto por iniciativa dos empregados como por iniciativa dos governos estaduais, através de leis específicas sobre a matéria.

O processo de constituição é longo e permeado de pressões e negociações entre sindicatos e trabalhadores de um lado e diretorias de empresas e governos de outro.

É considerada uma experiência positiva pelos trabalhadores quando atua em articulação com os sindicatos e outros canais de representação dos trabalhadores, desde que é um mecanismo de acesso às informações da empresa, às arbitrariedades que possam ser cometidas. Ajuda na intermediação para superar impasses nas negociações e gera maior transparência na gestão das empresas.

Conforme relato de um entrevistado esse sistema "é um espaço importante a ser mantido e é a instância que proporciona maior entendimento aos trabalhadores do que é a empresa: administração, estratégias, aplicação financeira, política seguida. É onde se tem maior acesso às informações"(17).

Duas experiências de Diretores Eleitos foram destacadas em épocas diferentes: uma é a do FIOCRUZ, extremamente positiva; e outra a das empresas de telefones e de energia elétrica do R. G. do Sul, constituídas por lei estadual em 1961, quando foram

encampadas. A pesquisa mostra que essa experiência, a mais antiga, teve perenidade até hoje, atravessando diversos momentos políticos do país.

c) Conselhos de Representantes

Este sistema participativo será analisado adiante, na Pesquisa realizada pelo CEDAC. Entretanto, como o DIEESE também ouviu neste caso trabalhadores e sindicalistas, ficam registradas algumas opiniões dos entrevistados sobre a experiência no Estado de São Paulo:

"Esperávamos ter um órgão que trabalhasse na democratização das relações de trabalho com discussão, conscientização, ampliação da cidadania, acesso à gestão, às informações da empresa"(18).

"A relação (entre o Conselho e os trabalhadores) é muito direta, com reuniões semanais no local de trabalho ... O Conselho é uma referência muito forte para os trabalhadores ... tem uma força muito grande ... o pessoal tem muito respeito e uma relação de confiança"(19).

O DIEESE pesquisou além do BANEPA e do Metrô que fazem parte da amostra do CEDAC, a VASP e a CIA de Força e Luz.

Segundo análise do DIEESE essa experiência possibilitou discussões com os trabalhadores, conscientização sobre o papel

das negociações, mobilização, visão abrangente da empresa sobre os aspectos administrativos e técnicos e extensão do conhecimento de determinada área para outras áreas da empresa quebrando nesses casos o corporativismo de algumas profissões, como ilustram os depoimentos seguintes:

"O Conselho dá um corte horizontal na divisão por grupos profissionais dentro da empresa ... ajuda a quebrar o corporativismo(20).

"A força do conselho vem do fato de se estar dentro da empresa ... dá condições de se organizar ... multiplicar-se, formar outros conselheiros(21).

d) Associação de Funcionários

Quase a totalidade das Associações de Funcionários encontradas nas empresas entrevistadas foram criadas na presente década, tendo sido detectadas apenas algumas em meados dos anos 70. Este canal de participação tem origem basicamente em iniciativas dos trabalhadores ou sindicais e só em algumas empresas são decisões da Diretoria.

Duas visões dos entrevistados mostram pontos de vista diferentes sobre seus resultados:

"A amplitude da associação não abarca a diversidade das necessidades, não comporta os anseios, não consegue identificar a

amplitude de interesses, nem a diversidade dos níveis de consciência: a questão é de comunicação"(22).

"Quebram a visão paternalista da empresa, lutam pelos direitos dos trabalhadores"(23).

e) CCQ - Círculos de Controle de Qualidade

Este sistema coincide em sua origem com um momento de ascensão do movimento sindical e reflete uma preocupação das empresas com a qualidade do produto e com a diminuição dos custos de produção. É também uma reação da empresa em relação ao nível de organização dos trabalhadores, conforme se ingere das entrevistas realizadas.

O depoimento seguinte de um trabalhador revela bem a animosidade dos entrevistados contra o uso do sistema CCQ. Reflete a opinião de trabalhadores também de empresas privadas, conforme pesquisas realizadas por Mário Salerno,(24) Helena Hirata(25) e pelo próprio DIEESE:

"É muito maléfico, leva o trabalhador a pensar só na empresa, ser empresa 24 horas por dia. Torna os trabalhadores robotizados. As reuniões são feitas numa sala fechada, só com o grupo: discutem desde o equipamento até o produto. Quem fala é o grupo que a empresa treinou no exterior. Falam do amor às máquinas, à empresa, à produção, que é daí que se leva o dinheiro para casa".

Conforme a amostra da pesquisa só 5 empresas estatais usam esse sistema participativo.

A análise dos pesquisadores conclui que essa atitude crítica dos trabalhadores deve-se a que os CCQs foram inicialmente implantados pelas empresas sem nenhuma ingerência dos participantes e à revelia do movimento sindical, exatamente no mesmo período em que afluía também o novo sindicalismo saído das bases operárias.

A pesquisa, entretanto, parece não ter atingido o cerne da causa dessa posição negativa dos trabalhadores brasileiros. Sabe-se que em outros países ocidentais, França em destaque, os CCQs são bem aceitos e até se constituem em canal visto pelos trabalhadores como apropriados para encaminhar questões do seu interesse.

Na verdade o CCQ visa socializar a produção e aumentar a produtividade através do estímulo ao espírito de equipe, do aprimoramento pessoal para resolver e prevenir pães, problemas e erros e aumentar a qualidade da produção, diminuindo custos.

O que a pesquisa sugere é que parece ter havido uma estratégia errada e um momento inoportuno de implantação da experiência no Brasil o que criou um confronto com as experiências, por exemplo, das Comissões de Fábrica que surgiam na mesma época

de dentro do movimento operário. Parece ter faltado negociação para sua implantação do CCQ.

Um balanço de conjunto da pesquisa realizada pelo DIEESE mostra que as respostas obtidas, além das referentes a cada sistema participativo especificamente, enfatizam o caráter de patrimônio público das empresas estatais, cabendo aos trabalhadores dessas empresas uma tarefa adicional de preservar esse patrimônio e de fazê-lo cumprir um papel social.

Nesse sentido é que várias entrevistas detectaram a vontade de novas formas de participação, como a co-gestão: "A participação deve se dar a nível de co-gestão, tomar decisões e executá-las. Numa estatal que sofre as influências da política tradicional do país quem estabelece as regras do jogo estabelece sem conhecer as empresas ... definem em função de outros interesses ... se os trabalhadores, e mesmo a população, estiverem gerindo, a influência é maior para definir sua ação social ..."

2. "Participação Institucional de Empregados em Empresas Estatais - A experiência paulista" - pesquisa realizada pelo CEDAC.

O objeto da pesquisa é a experiência de participação institucional dos empregados em empresas estatais do Estado de São Paulo, através de Conselhos de Representantes de Empregados

(CRE), criados por regulamentação da Lei estadual 3.741 de 20 de maio de 1983, com a função, entre outras, de indicar representantes dos empregados na Diretoria das empresas. Em 22 de outubro de 1985 o Governo do Estado de São Paulo sancionou Lei complementar nº 471, estendendo essa prerrogativa aos Conselhos Consultivo, Deliberativo e de Administração das Autarquias e Fundações.

Foram pesquisadas 8 empresas entre os setores de transporte, (FEPASA e Metrô), financeiro (BANESPA e COSESP), de tecnologia moderna (Eletropaulo e PRODESP) e de construção civil (CDH e SABESP).

Dada a diversidade das empresas estatais num estado complexo como São Paulo, as formas de instalação desses Conselhos foram muito diferentes umas das outras. Em alguns casos, os Conselhos foram prejudicados pela premência de tempo em função do período de gestão de uma determinada Diretoria. Em muitos casos a Direção da empresa não confiava na capacidade dos empregados de se organizarem sozinhos como pode se depreender deste depoimento de um Diretor:

"Isto frustrou um pouco o processo de elaboração do projeto estatutário (de institucionalização do Conselho) e eles levaram meses para devolver uma nova proposta, em que as diferenças teóricas estavam mais precisamente delimitadas, assim como os papéis de representação funcional, etc (...) vieram a ocorrer

muito no final da nossa gestão e nós consideramos que não nos caberia adotar as medidas finais de formalização"(26).

Por outro lado há depoimentos dos empregados que são representantes no CRE que mostram o quanto esta experiência é importante para eles e complementam as atividades dos sindicatos: "Quando ocorrem situações em que o sindicato não atuou corretamente, o CRE passa a ser o pára-raio porque ele está aqui, o funcionário vê o conselheiro olho no olho e diz: "Vocês"! Vocês é o conselhô, o sindicato, todo o mundo, só que ele não fala lá no sindicato, ele fala aqui"(27).

A pesquisa analisou depoimentos dos representantes dos trabalhadores nos CRE e dos agentes das empresas, em nível de direção e gerência, detectando primeiro, quais eram as expectativas existentes no momento da criação, como se deu o processo de constituição, quem tomou a iniciativa, como caminhou nos primeiros momentos; e, segundo, qual o âmbito de atuação do Conselho nas empresas, quais as suas reais prerrogativas e o que resultou de fato.

O material coletado foi analisado do ponto de vista das práticas institucionais, reproduzindo relações de comunicação e de poder entre atores institucionais significativos. Reconstruiu-se, através do estudo de documentação e da análise de discurso, a percepção institucional da ação governamental e da posição dos agentes de direção e gerência, e dos representantes de empregados.

Duas dimensões conduziram o trabalho: de um lado a posição da empresa em relação à sua situação econômica e financeira, sua importância nas políticas de governo e o caráter de maior ou menor segurança dos seus dirigentes frente à organização interna; de outro, uma dimensão que diz respeito à força do movimento de empregados, sua capacidade de organizações e de mobilização, a existência ou não de sindicatos na área, etc.

Da combinação desses fatores surgiram 4 casos possíveis de CRE com as seguintes características:

- um caso é teoricamente possível mas não existe na realidade - é uma empresa fraca com movimento de empregados fortes. O CRE não se constitui;

- Quando a empresa é forte e o movimento de empregados forte, o CRE não só se constituiu facilmente como tem uma atuação expressiva e uma força bastante grande. Entretanto o CRE entra facilmente numa linha de atrito com o sindicato, com as chefias intermediárias, e a mais longo prazo, com a própria empresa, o que não diminui seu poder.

- Quando a empresa é fraca e o movimento de empregados fracos, os conselhos são também inexpressivos e de difícil constituição, refletindo os conflitos estruturais entre empregados e empresa.

- Quando a empresa é forte e o movimento de empregados fraco, igualmente os conselhos têm fraca atuação, mesmo com os espaços dados pela Direção que acaba exercendo manipulação.

Embora a criação desses Conselhos tenha resultado mais de uma decisão de Governo do que da iniciativa dos empregados, a experiência, de alguma forma, vem responder a expectativas latentes, como evidenciou Guilhon⁽²⁸⁾. Dessa forma, um sindicato forte, que atua numa empresa estratégica, como, por exemplo, o Metrô paulista, é fator preponderante para uma rápida mobilização e criação com sucesso do CRE. No Metrô o sindicato não só se encarregou rapidamente da criação do CRE, como também se responsabilizou pela realização de uma eleição direta de seu representante na Diretoria, de modo que a própria representação política suscitou rapidamente a mobilização.

Guilhon⁽²⁹⁾ constata que essa mobilização vai resultar numa redistribuição do poder interno dentro das empresas, porque o conselho, por um lado, cria uma certa área de atrito na disputa do espaço de atuação com as chefias intermediárias, uma vez que recebem uma quantidade de informações maiores e mais rapidamente do que os agentes de gerência e, por outro lado, está bem mais próximo dos empregados do que os representantes sindicais, tendo, muitas vezes, maior espaço de representação que os sindicatos.

Em muitos casos, entretanto, os sindicatos foram criados a partir do CRE. De qualquer forma, existe em potencial uma

área de representação conflituosa entre sindicato e CRE. Fica claro, entretanto, que a simples existência da legislação dos CRE suscita uma redistribuição do poder dentro da empresa. Conforme fica patente nas conclusões do Relatório, "altera-se o poder da Direção com relação às chefias, pois as relações entre ambas, antes exclusivas, passam a referir-se a um terceiro ator que é o CRE, com todas as conotações de legitimidade que lhe empresta o mandato eletivo". Também "altera-se o poder do sindicato, tanto no que se refere ao que deriva de sua posição de monopólio da representação dos empregados junto à empresa, quanto ao que concerne às suas relações com os próprios empregados, agora em grande parte mediadas pelo CRE. Altera-se também a relação das chefias com os empregados, devido à presença e interveniência dos conselheiros, muito mais próximos do que os eventuais representantes sindicais"(30).

Os resultados da análise confirmam que a existência e consolidação de um CRE está na razão direta da existência de uma empresa forte, moderna e eficiente de um lado e, de outro, da capacidade de organização autônoma dos empregados.

CONCLUSÕES E PERSPECTIVAS

Considerando o conjunto dos temas tratados - tecnologia, produtividade e gestão - em relação ao tema trabalho, algumas questões afloram como cruciais nas perspectivas para a próxima década.

1. A economia brasileira que desde a década de 50 cresce ao lado da economia mundial, entra em descompasso com parte desta economia que continua se expandindo. A crise, aos poucos, vai-se esboçando numa crise latinoamericana e dos países africanos. Os investimentos estrangeiros nesta década, ao contrário das anteriores, vem se realizando nos próprios países industrializados, cuja tendência é a formação de blocos econômicos para se autoprotegerem, ou vem sendo redirecionados para a Ásia.

Após a crise aguda por que passaram os países industrializados (choques do petróleo, ondas de privatização, inflação, etc.), suas economias entram em fase de equilíbrio e expansão com taxas baixas de inflação e taxa de desemprego reduzido ou em declínio.

Enquanto isso, os expressivos saldos comerciais que o Brasil vem exibindo são adquiridos pelo governo para transferência líquida aos Bancos credores, processo que favorece a expansão da base monetária e realimenta a dívida interna e a inflação,

agravando a difícil situação econômica e social do país. Ao lado da quase estagnação dos investimentos privados na área produtiva e da diminuição dos investimentos públicos em infraestrutura econômica, em educação, em saúde, etc., constata-se uma acentuação dos desequilíbrios distributivos tendo como reflexo uma piora assombrosa da situação de miséria nos campos e nas cidades, sendo indicadores notórios deste processo o aumento dos índices de criminalidade e violência, da mortalidade infantil e das crescentes levas de menores abandonados, desassistidos e em via de delinquência, em todo o país.

2. Por outro lado, o processo de desenvolvimento tecnológico, com a automação e a informatização dos processos produtivos e dos serviços (expandindo-se aos escritórios, residências, etc.), como foi visto no capítulo II, é um fato irreversível e determinante do êxito econômico e da ordem de importância dos países, constituindo-se na característica mais marcante deste final de século.

No Brasil o processo de modernização tecnológica apresenta características e tendências diversas e o conhecimento do seu grau de expansão depende de estudos realizados por setor. Não há evidências que possam sustentar a existência de uma mudança global no paradigma tecnológico adotado no Brasil que seja alternativo à produção tradicional taylorista-fordista. Consta-se inovações técnico-organizacionais, flexibilidade e descentralização gerencial em setores determinados.

No setor serviço é notória a modernização dos Bancos e de grandes lojas de departamentos e supermercados.

Sobre um perfil do setor industrial pode-se referir a um estudo de Fleury e Salerno⁽³¹⁾ que faz um apanhado de pesquisas específicas de alguns ramos da produção. Ali são ressaltados: a) o setor aeronáutico, moderno por natureza, cuja única empresa brasileira é suficientemente desenvolvida, possuindo sofisticados conjuntos de equipamentos industriais, tanto de projeto (CAD) como de fabricação, praticando uma gestão moderna e participativa; b) o setor automobilístico que segue o padrão da indústria automobilística mundial em equipamentos e em modelos de gestão da produção, mas ainda com dependência tecnológica da matriz em termos de engenharia, mesmo que esteja buscando introduzir novos sistemas organizacionais de integração e flexibilidade; c) as indústrias de processo contínuo, destacando-se as indústrias de papel e celulose e a petroquímica, como pioneiras na modernização de suas plantas e na introdução de sistemas eletrônicos digitais; d) os setores tradicionais - textil e calçados - que estão procurando competir no mercado internacional e que pouco tem se modernizado. Os fatores competitivos decorrem do baixo custo da mão-de-obra e de estímulos governamentais à exportação; e e) o setor de máquinas - ferramenta que, como setor chave da modernização industrial na fabricação de equipamentos para automação, pouco tem avançado além do estágio de desenvolvimento já conseguido.

Os esforços de pesquisas que permitem articular empresas e universidades são incipientes.

Na área das relações de trabalho, muitas empresas do setor privado, segundo o estudo citado de Fleury e Salerno, ainda são bastante hierarquisadas, atrasadas e pouco flexíveis a inovações na área como, por exemplo, no emprego de mão-de-obra qualificada e polivalente, capaz de aplicar conhecimentos tácitos e exercer múltiplas habilidades. Também se recusam a empregar sistemas participativos, tecnologias de grupo, manufatura celular, just-in-time, etc., quando a técnica é indicada economicamente. Outro ponto nesta área é a inexistência de contratos coletivos de trabalho como é usual em diversos países europeus, impedindo uma regulação coletiva de condições de trabalho, ritmos e tempos, novas tecnologias, hierarquias, etc..

Quanto às empresas estatais especificamente, o nó górdio das próximas décadas estará certamente na sua capacidade de modernização tecnológico/administrativa e no aumento da produtividade, de forma a evitar-se seu sucateamento. A competitividade deve ser uma exigência para todas as empresas: privadas, multinacionais e estatais. Por isso, duas questões deverão ser objeto de atenção especial nos próximos anos: primeiro, o fortalecimento das estatais como instrumento de políticas públicas, como bem lembrou Cláudio Salm⁽³²⁾, o que significa sua relação com o público, com os usuários, e que quer dizer, distribuir os resultados dos aumentos de produtividade através, por exemplo, da prático-

ca de tarifas de energia elétrica, de comunicação, de transportes, etc. acessíveis à população. E, segundo - que tem a ver estreitamente com a primeira questão e talvez seja uma condição para sua viabilização -, a necessidade de, na recomposição das tarifas públicas, corrigir distorções como o fornecimento a preços subsidiados e abaixo dos padrões do mercado internacional de, por exemplo, nafta à petroquímica, energia à indústria de alumínio, ou aço à indústria automobilística.

3. O grande desafio para a próxima década parece estar em não deixar o país definitivamente para trás na questão tecnológica e, ao mesmo tempo, vencer o estado de miséria da população brasileira com um amplo programa de impacto para contornar os efeitos perversos da má distribuição de renda. Atacar tecnologia ou pobreza é um falso dilema. As duas coisas não são incompatíveis, nem alternativas. Pode-se até afirmar que são complementares, economicamente e éticamente: expande-se o mercado interno ao mesmo tempo em que tira-se o país da situação constrangedora de extrema desigualdade, o que afronta os princípios elementares de democracia.

É preciso ter em conta também que a modernização tecnológica não é supressiva de mão-de-obra, ao contrário, nas economias tecnologicamente desenvolvidas são onde se tem proporcionalmente menos problemas de emprego. Relacionar introdução de modernas tecnologias com desemprego é uma falácia. Então, a questão do

desemprego também não pode ser atrelada à questão tecnológica. São abordagens diversas.

Na fase atual, ao contrário das anteriores, e passado o estágio de substituição de importações, o crescimento econômico deverá estar estreitamente associado às inovações tecnológicas nos campos dos novos materiais, da robotização, da biotecnologia, da química fina, da eletrônica e da informática e sua aplicação na indústria e nos serviços. Para as indústrias nascentes nessas áreas será imprescindível um tratamento diferenciado, quando alguns subsídios deverão permanecer e outros deverão ser extintos⁽³³⁾.

Será imprescindível uma nova política científica e tecnológica, com metas concretas e a conexão entre as pesquisas e a transformação dessas pesquisas em bens e serviços. Sem um Plano Diretor consistente de ciência e tecnologia o país não terá rumo próprio nas próximas décadas.

NOTAS E REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) CORIAT, Benjamin - "Automação Programável: novas formas e conceitos de organização da produção" - Projeto BRA/82/024-OIT/PNUD/IPLAN, 1985.

FREYSSINET, Michel - "Mudança Tecnológica e Qualificação da Força de Trabalho" - Conferência - IPLAN-26/05/89.

GAUTRAT, Jacques - "Participação Direta dos Trabalhadores na Gestão da Empresa na França" - Conferência - Seminário internacional "Mudança Tecnológica, Organização do Trabalho e Formas de Gestão" - IPEA, Brasília, 03 a 05/10/88.

- (2) FRIEDMANN, Georges et NAVILLE Pierre - "Traité de Sociologie du Travail", Librairie Armand Colin, Paris, 1945.

- (3) LOJKINE, Jean - "Nouvelle politique d'intégration patronale ou prémisses auto-gestionnaires?" - Conferência - Mesa Redonda Internacional "Padrões de Gestão, Tecnologia e Produtividade de Trabalho" em 02/05/89.

FLEURY, Afonso - "Análise a nível de empresa dos impactos da microeletrônica sobre a organização da produção e do trabalho" - Conferência - Seminário Internacional "Mudança Tecnológica, Organização do Trabalho e Forma de Gestão" - IPEA, Brasília, 03 a 05/10/88.

TAUILLE, José Ricardo - "As novas tecnologias e as novas tendências da organização internacional do trabalho" - Conferência - Seminário internacional supra citado. IPEA, Brasília, 03 a 05/12/88.

- (4) DURAND, Jean Pierre e LOJKINE, Jean - "L'enjeu Informatique: Former pour Changer l'Entreprise" - Meridiens Klincksieck, Paris, 1986, pg. 95.

- (5) RIBOUD, Antoine - "Modernisation, mode d'emploi - Rapport au Premier Ministre", Union Générale d'Editions, Paris, 1987., pg. 91.

- (6) ZARIFIAN, Philippe - "Hypotheses sur le rapport entre socialisation et productivité dans une approche en termes de classes sociales" - colloque "Formes de Mobilisation Salariales et théorie du salariat", Amiens, França, maio 1985.

- (7) FLEURY, Afonso, op. cit. pg. 4.

- (8) LOJKINE, Jean, op. cit. pg. 8.
- (9) AGANBEGUIAN, Abel G. - "A revolução na Economia Soviética: a Perestroika".
Publicações Europa - América, Portugal, 1988, pg. 110.
- (10) Ibidem, pg. 172.
- (11) HIRATA, Helena - "Division Internationale du Travail et Taylorisme: Brésil", mimeo, CNRS - França.
- (12) LOJKINE, Jean, op. cit. pg. 16.
- (13) "Mudança Tecnológica, Aumento de Produtividade e Participação dos Trabalhadores em Empresas Estatais: elementos para o planejamento". Projeto de Pesquisas do IPLAN executado pelo DIEESE e pelo CEDAC, com financiamento do GESEP. Concluído em Janeiro/89.
- (14) DIEESE - "Perspectivas de Gestão democrática nas Empresas Estatais Brasileiras" - Relatório Final, Janeiro 1989, pg. 1.
- (15) BARELLI, Walter - "Resultados da Pesquisa "Perspectiva de Gestão Democrática nas Empresas Estatais Brasileiras" - Conferência - Mesa Redonda internacional "Padrões de Gestão, Tecnologia e Produtividade do Trabalho" - IPLAN - Brasília, 02/05/89.
- (16) Depoimentos de entrevistados - in "Perspectivas de Gestão Democrática nas Empresas Estatais Brasileiras" - Relatório Final, Janeiro, 1989, pg. 125 e 139.
- (17) Ibidem, pg. 142.
- (18) Ibidem, pg. 99.
- (19) Ibidem, pg. 107.
- (20) Ibidem, pg. 117.
- (21) Ibidem, pg. 117.
- (22) Ibidem, pg. 199.
- (23) Ibidem, pg. 199.
- (24) SALERNO, Mário - "Produção, Trabalho e Participação: CCO e Kanban numa nova imigração japonesa" - Tese apresentada à COPPE/UFRJ, 1985.
- (25) HIRATA, Helena - "Transferência de Tecnologias de Gestão: o caso dos sistemas participativos" - Conferência - Seminário

internacional "Mudança Tecnológica, Organização do Trabalho e Formas de Gestão" - IPEA, Brasília, 03 a 05/10/88.

(26) Depoimento de um entrevistado in "Participação Institucional de Empregados em Empresas Estatais - a experiência paulista" - Relatório Final - CEDAC, Dez./88, pg. 13.

(27) Ibidem, pg. 46.

(28) GUILHON DE ALBUQUERQUE, J. A. - "Resultados da Pesquisa" Participação Institucional de empregados em Empresas Estatais - a experiência paulista" - Conferência - Mesa Redonda internacional "Padrões de Gestão, Tecnologia e Produtividade do Trabalho", IPLAN, Brasília, 02/05/89.

(29) Ibidem.

(30) Depoimento de um entrevistado, op. cit. pg. 48.

(31) FLEURY, Afonso e SALERNO, Mário - "Condicionantes e Indutores de Modernização Industrial no Brasil", mimeo - Preparado para o Seminário Internacional "Padrões Tecnológicos e Processo de Trabalho: comparações internacionais" - USP, São Paulo, 16-17/05/89.

(32) SALM, Cláudio - Debate na Mesa Redonda Internacional "Padrões de Gestão, Tecnologia e Produtividade do Trabalho", IPLAN, 02/05/89.

(33) Nessa matéria de subsídios é preciso atentar para a situação exdrúxula da existência de imensos subsídios, renúncias fiscais e isenções que alguns setores industriais se alimentam por tempo indeterminado, como é o caso das multinacionais da indústria automobilística que, após 30 anos de existência, ainda exportam sob proteção do estado brasileiro.

