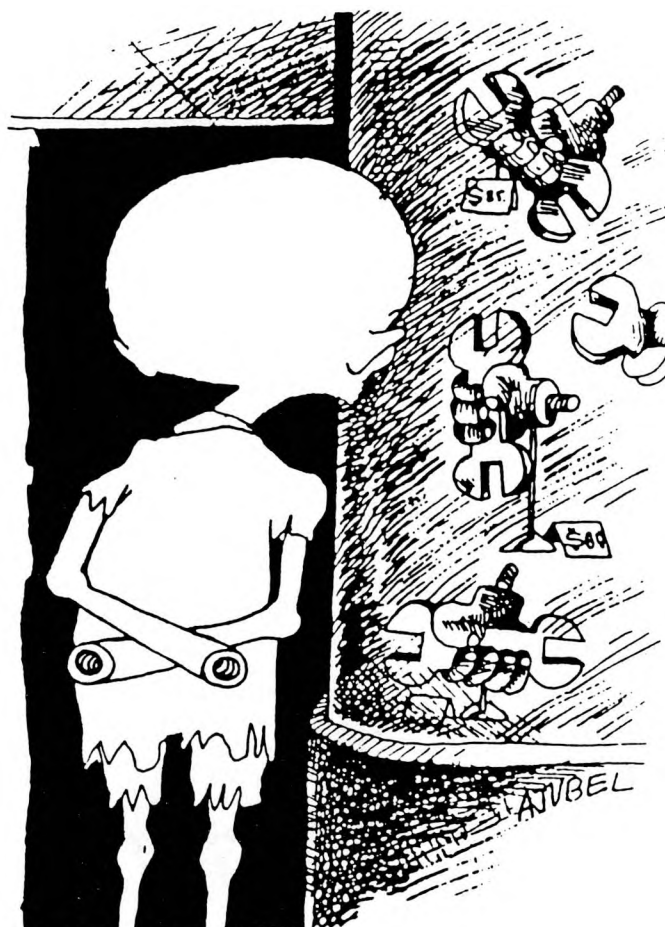


Emílio Gennari



**Automação, Terceirização e Programas
de Qualidade Total:
os fatos e a lógica das mudanças nos
processos de trabalho.**

Índice:

Introdução	03
1 - Automação e Trabalhadores: novos desafios para a velha luta de classes.	04
2 - Se ficar o bicho pega, se correr o bicho come? A esquerda europeia diante da automação	12
3 - Polivalência: do mito para a realidade	20
4 - Terceirização: a arte de fazer com que tudo mude ... para que tudo continue como está.	26
5 - Nos bastidores da Qualidade Total: as novas artimanhas do velho capital.	35
6 - E agora ... o que fazer?	44

Introdução.

Não são poucas as pessoas que, nos últimos tempos, tem se dedicado a descrever as mudanças que estão ocorrendo ao nível dos locais de trabalho. Esta primeira aproximação da realidade, porém, ainda que necessária para visualizar a forma pela qual se manifestam estas mudanças, mantém ocultas as relações que lhes deram origem e confere a elas uma aparente naturalidade.

Em outras palavras, quando a análise não relaciona as alterações que ocorrem nos processos de trabalho com o contexto mais amplo das relações sociais de produção capitalistas, a automação, a terceirização e os programas de qualidade total parecem ser apenas o produto natural da evolução do conhecimento e do espírito empreendedor da humanidade e não o resultado do entrelaçar-se de precisos interesses de classe.

Além disso, quando o estudo não detecta o movimento e a integração das relações *de e na* produção, a resignação, a passividade, a cooperação e o consenso que as classes trabalhadoras manifestam diante das investidas do capital parecem ser uma característica própria destas classes e não o produto de condições específicas que, diariamente, cumprem com a tarefa de garantir o controle capitalista da produção e do progresso social.

Deixa-se, assim, de perceber como o processo de trabalho molda e é, ao mesmo tempo, moldado pelo desenvolvimento das lutas dos trabalhadores e como suas mudanças constituem somente parte das formas pelas quais o capital busca administrar o conflito social, absorver, rechaçar ou organizar as lutas dos trabalhadores nos estreitos limites de sua ordem. Ordem cuja superação impõe aos próprios trabalhadores não apenas o controle da produção, mas a destruição dos mecanismos de exploração.

Os textos que seguem foram escritos com a preocupação de explicitar as relações entre a reestruturação dos processos de trabalho e as necessidades da acumulação de capitais. Publicados inicialmente no Fórum Nacional de Monitores do Núcleo de Educação Popular 13 de Maio, foram atualizados ou reformulados neste caderno com a intenção de fornecerem instrumentos de análise e reflexão a todos aqueles que, ao vivenciarem diretamente os enfrentamentos que diariamente ocorrem no interior das empresas, buscam compreender as mudanças que nelas são implementadas para aprimorar suas formas de luta e resistência.

1 - Automação e trabalhadores: novos desafios para a velha luta de classes.

"A máquina não é apenas o concorrente todo poderoso, sempre pronto a tornar «supérfluo» o assalariado. O capital, aberta e tendenciosamente, proclama-a o poder inimigo do trabalhador, manejando-a em função desse atributo. Ela se torna a arma mais poderosa para reprimir as revoltas periódicas e as greves dos trabalhadores contra a autocracia do capital. (...) Poder-se-ia escrever toda uma história das invenções feitas a partir de 1830 com o único propósito de suprir o capital com armas contra a revolta dos trabalhadores". (Karl Marx)¹

As classes dominantes de todos os países combatem, diária e simultaneamente, em duas frentes de batalha. A primeira, no campo das relações que se estabelecem entre os setores que as compõem, destina-se, de um lado, a garantir a apropriação de uma parcela cada vez maior da riqueza produzida pelo trabalho dos assalariados, e, de outro, a proporcionar as condições que assegurem a competitividade dos próprios empreendimentos num mercado onde a concorrência exige uma progressiva redução dos custos de produção.

A segunda batalha, por sua vez, visa derrotar as lutas que as classes trabalhadoras de todos os países travam em busca de sua própria emancipação. Lutas que, a cada momento histórico, assumem formas diferenciadas e ao escaparem do controle institucional podem colocar em crise a autoridade do capital. Ao manifestarem-se em repentinas paralisações da produção, greves por tempo indeterminado ou em ações de resistência totalmente imprevisíveis, as respostas da classe à exploração capitalista constituem uma ameaça constante para a lucratividade das empresas e, por isso, devem ser submetidas ao mais ferrenho controle.

O nosso breve estudo se propõe a mostrar que, para além dos desafios da concorrência e dos anseios de modernidade veiculados pelos meios de comunicação, a introdução das novas tecnologias tem como um de seus objetivos prioritários criar o ambiente que permita ao capital manter, adequar e fortalecer a sua hegemonia frente às ameaças reais e potenciais da luta de classes.

A história dos processos de reestruturação dos ambientes produtivos, de fato, mostra que a introdução das novas tecnologias intensifica-se na medida em que o capital percebe a necessidade de eliminar dos locais de trabalho aqueles que são conhecidos como gargalos de produção. Trata-se de postos cuja paralisação pode levar ao estrangulamento do processo de trabalho ou, simplesmente, de setores onde a realização das tarefas cria, involuntariamente, as condições básicas que podem levar ao desenvolvimento de formas de resistência coletivas. Dois exemplos nos ajudam a compreender quanto acabamos de afirmar.

Em setembro de 1985, a greve dos bancários atingia todas as principais cidades do país com níveis elevados de adesão. Sem dúvida, algo inédito na história recente das campanhas salariais

¹ Em, MARX KARL, O Capital, Livro 1º, Vol. 1º Ed. Difel. São Paulo 1982, pg. 499.

realizadas por esta categoria e que surpreendia tanto as direções dos bancos como as próprias lideranças do movimento sindical. Mas, o que nos interessa sublinhar para os propósitos do nosso estudo é a estratégia adotada pelos sindicatos na deflagração da greve. A paralisação, de fato, começava a partir dos CESECs (Centros de Serviços e Comunicação) que centralizavam a Câmara de Compensação de Cheques, além de todo o serviço de preparação de malotes e distribuição de documentos para as agências.

Ou seja, a greve atingia exatamente o coração do sistema bancário cuja paralisação, em função do baixo grau de informatização dos bancos, impossibilitava inclusive a realização dos investimentos efetuados na Bolsa de Valores. Nesta situação, as agências podiam até manter abertas suas portas, mas as principais operações financeiras continuariam não sendo realizadas. Encerrada a campanha salarial, a resposta dos banqueiros diante de tamanha desestruturação da ordem vigente era, de um lado, a progressiva demissão de simpatizantes, ativistas e militantes sindicais e, de outro, uma pesada informatização dos CESECs e de parte substancial dos serviços bancários para permitir a terceirização dos setores de processamento de dados e a substancial redução do número de empregados necessários para manter o funcionamento das agências mesmo em dia de greve.²

O segundo exemplo nos é dado pelos setores de soldagem convencional dos chassis nas montadoras brasileiras. Antes da introdução dos robôs de solda, as operações realizadas nestas seções exigiam habilidades especiais que os operários aprendiam no trabalho. De fato, em alguns estágios críticos, eles precisavam manipular grandes peças metálicas e solda-las usando equipamentos pesados em posições desgastantes que exigiam um considerável esforço físico.

É exatamente em função das condições impostas pela organização do trabalho que os funcionários destes setores acabavam desenvolvendo progressivamente a solidariedade, o entrosamento, a troca de macetes, um sentimento de auto-estima e confiança recíproca. Ou seja, a própria realização da tarefa pressupunha a presença e a prática quotidiana dos mesmos elementos que abrem caminhos às ações de resistência do trabalhador coletivo. Ações que tendiam a tornar-se mais fortes e freqüentes na medida em que o cansaço físico, a pressão da chefia e o arrocho salarial tornavam-se cada vez mais pesados. Não é por acaso que a introdução da automação em setores como estes, além de eliminar um possível ponto de estrangulamento do processo de produção, tendia a impedir todos os contatos informais entre os trabalhadores. Na medida em que agora o indivíduo pode desempenhar sozinho e a distância um conjunto de tarefas, sua comunicação com outros funcionários será algo eventual e, ainda assim, intermediado pelos sistemas automatizados através de terminais de computador.

O controle das relações informais como forma de prevenir e inibir o desenvolvimento das lutas dos trabalhadores é tão importante para o capital que, gradualmente, ele passa a ser adotado até em

² Na opinião dos próprios dirigentes sindicais, uma agência bancária hoje pode funcionar com um gerente, um caixa e um escriturário. De fato, o que interessa ao banco é atender aos seus grandes clientes, cujos investimentos no mercado financeiro podem ser movimentados por telefone, fax, ou computador através dos sistemas de Home-banking (o banco em casa). O restante das operações é considerado *lixo bancário*, grande em termos quantitativos, mas que, globalmente, movimenta pequenas porcentagens de dinheiro.

setores não estratégicos. Por exemplo, antes da introdução da informática, a solicitação de suprimentos era feita através de requisições escritas por profissionais e encarregados que os ajudantes entregavam pessoalmente aos colegas do almoxarifado. O trajeto a ser percorrido, além de permitir um conhecimento direto de um maior número de trabalhadores da empresa, possibilitava a criação de um canal de comunicação informal que fugia ao controle da chefia. Hoje, nas maiores empresas, as requisições são feitas através de terminais de computador que, além de atualizar instantaneamente o nível dos estoques, gravam o pedido, o código e o nome da pessoa que o realizou, passando assim a controlar de forma implícita, porém mais eficiente, a maior parte das comunicações entre os funcionários.

Ainda assim, uma pergunta permanece no ar: como convencer os trabalhadores a transferir para os equipamentos automatizados o saber fazer por eles acumulado no trabalho? Para responder a esta questão é importante ressaltar que nos gargalos de produção os empregados não são sumariamente demitidos. De fato, a otimização do uso de um equipamento eletrônico demanda um certo período de tempo durante o qual eventuais falhas ou panes do sistema, a depender de sua gravidade, poderão ser contornadas, inclusive, com a volta momentânea aos antigos métodos de trabalho para impedir que o inteiro ciclo de produção sofra paradas bruscas e imprevistas.

É exatamente neste lapso de tempo em que o velho e o novo convivem lado a lado, que as empresas subdividem em equipes o coletivo de trabalhadores daquele setor. Equipes às quais é entregue a operação dos novos mecanismos informatizados em sistema de rodízio sendo que, no final de um determinado período, só permanecerá naquele posto a que tiver demonstrado maior desempenho e confiabilidade. Não é preciso muito esforço para perceber que entre os funcionários instaura-se uma acirrada concorrência na qual o saber prático acumulado pelo trabalhador coletivo será comunicado e progressivamente transferido pelos técnicos para a inteligência artificial dos computadores. A comunicação deste saber, de fato, é, ao mesmo tempo, um elemento essencial para ajustar seus programas às necessidades e aos problemas que diariamente se manifestam no processo de produção e uma tentativa do trabalhador coletivo demonstrar à empresa seu compromisso com a produção na esperança de que isso seja suficiente para garantir o próprio emprego.

Com essa manobra, as empresas matam dois coelhos com um único golpe: reduzem significativamente as possibilidades de conflito e de ações de resistência ao redor das demissões que se farão necessárias, e, ao garantir condições mais confiáveis de realização do trabalho pelos próprios equipamentos, abrem caminho para que a equipe inicialmente confirmada na operação das máquinas automatizadas seja progressivamente substituída, em geral, por trabalhadores jovens, desqualificados, sem tradição de luta e com conhecimentos gerais mais amplos que poderão vir a ser complementados por cursos desenvolvidos nas próprias empresas. No primeiro mundo, aos empregados que já tem mais de 25 anos de contribuições previdenciárias o Estado oferece a aposentadoria precoce; aos outros, o livre acesso à rua da amargura. Estes “prêmios” são uma espécie de queima de arquivo do sistema produtivo anterior. Queima que permite afastar do local de trabalho todos os que vivenciaram os períodos de luta mais intensos já ocorridos na empresa. Dessa forma, as gerências eliminam do processo de

formação e desenvolvimento dos novos operários toda interferência de um ambiente cultural adverso aos interesses do capital.

Ao mesmo tempo, a realidade que acabamos de descrever transforma-se num poderoso instrumento de coerção que exerce sobre os novos empregados uma constante pressão para que eles aceitem viver plenamente a lógica da produtividade e da competitividade empresarial em todas as suas exigências e manifestações. Pressão esta que aumenta na medida em que a ameaça do desemprego e da conseqüente degradação das próprias condições de vida acompanha diariamente a rotina do funcionário no interior da empresa. Nesse cenário, não é difícil perceber que o fato de pertencer ao quadro de funcionários de uma grande empresa que garante salários acima da média, benefícios e, através destes, dá acesso a uma série de pequenos privilégios na esfera da reprodução social, torna-se não só uma razão de status, de distinção em relação às condições gerais em que vive a maior parte da classe trabalhadora, mas tende a ser um fator de integração política e cultural à esfera dos valores presentes na visão de mundo das classes dominantes e das ações que estas propõem para a solução dos problemas sociais.

Mas isso ainda não é suficiente para que o capital garanta um amplo controle da força de trabalho no interior das empresas. Controle que pode ser aprimorado em função das possibilidades oferecidas pelos próprios sistemas automatizados e é, ao mesmo tempo, uma necessidade dos mesmos e da lógica que orienta a reestruturação dos processos produtivos. De fato, se, de um lado, a automação permite integrar cada etapa da produção de maneira tal que entre uma operação e outra não haja acúmulo de material semi-acabado e uma drástica redução dos tempos mortos,³ de outro, torna o processo de trabalho mais vulnerável às ações de resistência do trabalhador coletivo, pois qualquer erro ou manobra que se distancie dos padrões exigidos pelas máquinas informatizadas pode provocar a paralisação não só de um setor, mas de toda a linha de produção. O capitalista sabe que, apesar da integração dos trabalhadores à lógica da empresa, mais cedo ou mais tarde, o peso da jornada de trabalho e da exploração se encarregam de desgastar e solapar o aparente consenso em torno dos objetivos e dos interesses empresariais. Para o capital coloca-se a questão de fazer com que a sua hegemonia seja permanentemente encorajada por elementos coercitivos que, longe de aumentar o descontentamento e provocar situações de conflito, promovam, no limite, a auto-exclusão dos trabalhadores que não se dobram às regras da empresa. As novas tecnologias oferecem aos empresários a oportunidade de realizar esta façanha utilizando-se basicamente de ação simultânea de quatro mecanismos:

1. O controle em tempo real da força de trabalho e a imediata identificação do erro e de quem o produziu. Os sistemas automatizados, de fato, não só permitem controlar por computador as operações realizadas pelos trabalhadores corrigindo-as quando as mesmas se distanciam dos padrões de funcionamento do sistema, mas, sobretudo, gravam em suas memórias os procedimentos utilizados

³ Por "tempos mortos" entendemos os períodos nos quais as máquinas, e não os trabalhadores, não executam operações produtivas. E o caso, por exemplo, das trocas de ferramentas, da regulagem dos equipamentos, dos trabalhos de manutenção preventiva e corretiva.

por cada operador chegando, em alguns casos, a permitir a monitorização a distância dos movimentos e das conversas dos empregados⁴.

2. A transmissão das ordens de serviço é realizada por terminais de computador que integram os setores de administração, engenharia e produção da empresa. Dessa forma, sai de cena um sujeito que ajudou a desencadear vários conflitos e a aumentar a procura do sindicato por parte dos trabalhadores: o chefe. Após a introdução das novas tecnologias nas empresas é comum assistir à demissão de parte considerável do pessoal de chefia. Os que continuam a integrar o quadro de funcionários da empresa, em geral, são aqueles que detêm os maiores níveis de qualificação profissional e são respeitados pelos trabalhadores em função do seu desempenho. Estes são retreinados para assumirem a liderança das equipes de trabalho, entrosá-las e capacita-las para que as mesmas resolvam no menor tempo possível os problemas que podem ocorrer no processo de produção e para realizar com os trabalhadores reuniões periódicas que avaliem o desempenho e a produtividade individual e grupal através de gráficos de produção fornecidos pelas próprias máquinas. Dessa forma, criam-se as condições para transferir ao trabalhador a total responsabilidade de sua eventual demissão na medida em que o controle autoritário dos tempos, da quantidade e qualidade do trabalho realizado por cada operário é substituído por formas de paternalismo e compreensão repressiva por parte da chefia que se expressam em frases do tipo: "Não sou eu que estou dizendo que você está trabalhando pouco ..., é a máquina. É ela que assinala os erros que você faz..., eu só estou te avisando, te dando um toque antes que seja tarde demais".
3. Ainda que, freqüentemente, o empregado permaneça isolado no posto a partir do qual supervisiona parte dos equipamentos, a integração e o bom funcionamento de todo o complexo automatizado depende de um trabalho de equipe. Equipe que tem uma certa autonomia quanto à divisão interna das tarefas, ao aprimoramento e treinamento dos novos sistemas de trabalho, mas à qual é negado todo o controle sobre o que e quanto produzir. Para ela são descentralizadas parte das funções de métodos e engenharia de projetos para corrigir imediatamente pequenas distorções que provocariam a paralisação dos equipamentos informatizados. Equipamentos que não admitem margens muito amplas entre o trabalho prescrito e o trabalho real e não completam a montagem de peças que saem dos padrões que constam em seus programas; situações estas que antes eram corrigidas pela experiência dos próprios operários. A integração dos saberes (técnico e prático) no interior da equipe é, portanto, um elemento indispensável para a realização de um diagnóstico confiável dos problemas que diariamente ocorrem no processo de trabalho e sua rápida solução. Tudo isso implica também na necessidade de a equipe ir assumindo diretamente a realização de tarefas que antes eram específicas de determinados setores. Trata-se, por exemplo, de pequenas operações de manutenção preventiva.

⁴É o caso, por exemplo, do sistema IBM 37-50 que, acoplado as máquinas ferramentas de controle numérico, ou já instalado como parte integrante dos sistemas automatizados, permite a gravação e a supervisão a distância dos movimentos e das conversas entre os próprios trabalhadores sem que estes se apercebam disso.

limpeza, colocação de ferramentas, ajuste e controle final das mesmas, que ao serem desenvolvidas pela própria equipe contribuem para uma ulterior redução dos tempos mortos dos equipamentos. Esta situação gera três formas de controle implícito da força de trabalho no interior da empresa:

- Como o número de componentes da equipe é reduzido em relação ao volume das tarefas e ao ritmo de trabalho imposto pelas máquinas, os trabalhadores começam a controlar de perto o desempenho de seus próprios colegas, pois cada erro ou diminuição do ritmo de trabalho de um implica no aumento da carga de trabalho a ser realizada pelos outros membros da equipe. Essa relação de controle recíproco é fortalecida pela presença na própria equipe de um ou mais engenheiros e do pessoal de chefia que, como vimos, a integram desempenhando funções técnicas e de supervisão geral do andamento dos trabalhos.
- Na medida em que a equipe de trabalho assume gradualmente funções que antes eram desenvolvidas por um determinado grupo de trabalhadores⁵ e faz da progressiva redução dos custos de produção o objetivo central a ser atingido para garantir a competitividade da empresa, a sua própria dinâmica de trabalho acaba apontando quem pode ser demitido uma vez que sua função específica já está sendo totalmente desenvolvida pelo coletivo de trabalhadores que integra a equipe. Dessa forma, as demissões rotineiras não são o resultado de uma intervenção autoritária da gerência da empresa, e sim o produto da “**democratização**” das relações de trabalho e de parte das decisões sobre os processos produtivos e, portanto, tendem a integrar mais facilmente os próprios trabalhadores às novas exigências do capital.

Integração que é encorajada por formas de coerção baseadas na globalização dos mercados: “Se a equipe de vocês nos próximos meses não conseguir reduzir os custos dessa peça de tanto para tanto, o setor inteiro poderá ser desativado e a empresa comprará esta mesma peça de outro fabricante ou de uma de suas filiais no exterior onde ela está sendo produzida com custos bem inferiores e com os mesmos padrões de qualidade”. Formas de chantagem como esta que acabamos de apresentar são cada vez mais comuns no interior dos locais de trabalho e permitem à classe dominante justificar a implantação de políticas de austeridade, controlar e sufocar as expressões da própria luta de classes a nível local e nacional.

- É neste contexto de enriquecimento e distribuição das tarefas no interior das equipes de trabalho que as empresas formam o trabalhador polivalente. Trata-se de uma espécie de pau pra toda obra cujo saber e experiência acumulada no posto de trabalho, longe de enriquecer sua qualificação profissional, apenas lhe oferecem mais segurança no desempenho das funções exigidas pelos equipamentos instalados no setor onde trabalha, mas, ao ingressar em outra empresa ou ao mudar-se para outra seção, o nosso trabalhador polivalente terá que começar, praticamente, do zero.⁶ O principal interesse das empresas em formar funcionários desse tipo está no fato de que,

⁵ É o caso, por exemplo, dos serviços de limpeza, manutenção preventiva, troca e ajuste de ferramentas.

⁶ Temos plena consciência de que a discussão sobre a polivalência e o trabalho flexível não pode ser esgotada com estas breves constatações. Por isso, ela será tratada com maior profundidade no texto: “Polivalência: do mito... para a realidade”.

além de possibilitar a progressiva redução do quadro de empregados e de garantir as condições básicas de funcionamento dos equipamentos essenciais em caso de greve, a polivalência permite também uma distribuição flexível das tarefas e uma reorganização das mesmas ao longo do processo de produção. Reorganização que abre caminhos para uma eventual substituição de parte do quadro de funcionários diretamente contratados pela empresa por um contingente de trabalhadores temporários ou terceirizados cujo número varia de acordo com o nível de encomendas recebidas.⁷

- Em alguns processos de trabalho, como ocorre, por exemplo, na indústria petroquímica, o risco de explosões ou de graves acidentes em caso de pannes nos sistemas ou de paradas imprevistas das instalações é outro elemento que aumenta de maneira impessoal o grau de coerção e de controle recíproco que pesa sobre cada membro da equipe. Em casos como esses, de fato, somente a rápida e precisa intervenção de todos é capaz de afastar situações que podem implicar, inclusive, em perdas de vidas humanas.

4. Por tudo aquilo que dissemos, não é difícil perceber que após a introdução de equipamentos informatizados algumas funções deixam de ser estratégicas e outras ocupam o seu lugar. Entre elas, destaca-se o setor de manutenção corretiva, cuja intervenção deve identificar e solucionar problemas no menor espaço de tempo. Se, de um lado, o setor de manutenção é enxugado de toda força de trabalho excedente - na medida em que as equipes assumem para si as operações corriqueiras - de outro, os que permanecem recebem um treinamento profissional adicional acompanhado de uma série de benefícios que buscam elevar o seu grau de confiabilidade. Sabendo que eles conhecem o ponto fraco de cada equipamento e que qualquer atraso na solução dos problemas com o maquinário pode acarretar à empresa custos elevadíssimos, os patrões tendem a estabelecer com os profissionais deste setor um canal de negociação que independe das normas contratuais assinadas com os sindicatos e que garante um patamar de salário e benefícios bem acima da média. Enquanto perduram as condições sociais que garantem este tratamento privilegiado, os trabalhadores da manutenção corretiva tendem a afastar-se das lutas do cotidiano da classe e a assumirem a defesa da produtividade e da competitividade como parte integrante do seu trabalho profissional junto às equipes.

Como era de se esperar, os efeitos da automação sobre a luta de classes não permanecem restritos ao recinto da empresa, mas se estendem a toda a sociedade. Diante do aumento do desemprego, da pobreza, da violência, de um lado e do acirramento da competição internacional, do outro, os patrões procuram levar os sindicatos e os partidos de esquerda a buscarem respostas no

⁷ A Toyota e a maior parte das grandes empresas no Japão são, sem dúvida, o melhor exemplo de quanto acabamos de afirmar. De fato, elas tendem a garantir a estabilidade no emprego a um número reduzido de trabalhadores e, nos momentos de picos de produção, contratam por um período de 3 a 6 meses um número considerável de temporários entre os quais selecionarão os mais habilidosos e os que melhor se adaptam à lógica da empresa.

âmbito dos estreitos limites do sistema. Ao elegerem a produtividade e a competitividade capitalistas como linhas mestras de ação, o problema central a ser enfrentado pelas organizações representativas dos trabalhadores deixa de ser a apropriação privada da riqueza produzida pelo conjunto da sociedade e a destruição dos mecanismos que a transformam em algo natural aos olhos dos próprios trabalhadores, para passar a ser a manutenção pura e simples do maior número de postos de trabalho.

Em nome do emprego, assistimos não só à perda progressiva de conquistas consolidadas em anos de lutas operárias como à reafirmação do capitalismo no horizonte histórico da sociedade, ainda que a situação de bem estar por ele proporcionada possa continuar sendo garantida a um número cada vez menor de pessoas. Domesticadas as oposições, o capital pode seguir trilhando sem sobressaltos o caminho da exploração.

Para a elaboração desse texto consultamos a seguinte bibliografia:

- BERTINOTTI FAUSTO "Ciclo post-fordista e integrazione operaia", em **Crítica Marxista** Nº 1, Editori Riuniti, Roma 1992.
- BURAWOY MICHEAL, **Politics of production - Factory regimes under capitalism and socialism**, 1985.
- CORIAT B. ZARIFIAN P. "Automatisation - Filières d'emploi et recomposition des catégories de main d'oeuvre. Tendances et enjeux", em **Travall** Nº 8, Paris 1985.
- FREYSSINET MICHEL, "Automação e qualificação da força de trabalho" em SALES DE MELO SOARES R. M. (Org.) **Gestão da empresa, automação e competitividade, novos padrões de organização e de relações do trabalho**, Ipea/Iplan, Brasília 1990.
- MARX KARL, **O capital**, Volume 1º, Livro 1, Ed. Difel, São Paulo 1982.
- QUADROS C. RUI, **Tecnologia e trabalho Industrial: as Implicações sociais da microeletrônica na Indústria automobilística**, L&PM Editores, Porto Alegre, 1987.
- REBECCHI EMÍLIO, **O sujeito frente à inovação tecnológica**, Vozes/IBASE Editores, Petrópolis 1990.
- SANTILLI GIANCARLO, "Peau de léopard - L'automatisation comme forme de controle social" em **Travall** Nº 8, Paris 1985.
- WOOD STEPHEN, **The transformation of work**, Unwin Hyman Ed., Boston 1989.

2 - Se ficar o bicho pega, se correr o bicho come?

A esquerda européia diante da automação.

Diante da pesada introdução da informática nas empresas, uma pergunta fustiga a cabeça dos dirigentes sindicais e dos partidos de esquerda de todos os países: o que fazer diante dela? Combate-la? Apoia-la apesar de seus efeitos negativos? Aceita-la como um mal necessário e inevitável cujos efeitos podem ser reduzidos?

A primeira impressão é a de que estamos diante de um enigma insolúvel, pois não é possível deter o progresso e muito menos deixarmos de utilizar as mais recentes descobertas da ciência e da tecnologia nos processos de produção para que as mesmas nos forneçam mercadorias e serviços a preços cada vez mais baixos.

Na verdade, este conjunto de afirmações que apresentam a automação como algo politicamente neutro, alheio às relações sociais de produção presentes na sociedade, e levam o senso comum à percepção de que as inovações visam apenas facilitar e tornar menos cansativa a vida do ser humano, faz com que os patrões, ganho o apoio da sociedade, possam relegar os questionamentos sobre os sistemas informatizados aos efeitos negativos que os mesmos produzem ao nível do posto ou, no máximo, do local de trabalho. A história das relações entre a esquerda e as classes dominantes dos países centrais ao longo das duas últimas décadas nos dá uma ampla amostra de quanto acabamos de afirmar.⁸

As lutas que ocorrem nestes países entre 1968 e 1973 garantem ao movimento operário sindical conquistas significativas em termos de direitos sociais, de aumentos salariais e de fortalecimento das organizações internas às empresas. Sem dúvida, algo sem precedentes que, além dos custos econômicos impostos aos patrões, projetam as classes trabalhadoras como classes dirigentes, potencialmente capazes de organizar uma nova sociedade. Esta situação representa uma ameaça à ordem estabelecida pelo sistema capitalista em cada um desses países e contribui significativamente para reduzir as taxas de lucro a patamares extremamente baixos.

Do ponto de vista das relações entre capital e trabalho, a crise econômica de 1974-75, conhecida como primeiro choque do petróleo, tem a função histórica "de acabar com o pleno emprego como objetivo prioritário da política econômica, monetária e social e de reintroduzir um desemprego massivo permanente para obstruir o mercado de trabalho" e impor assim pesadas derrotas aos trabalhadores.⁹

⁸ Focalizamos nossa análise sobre as características gerais da atuação dos sindicatos e partidos que compõem a esquerda européia porque suas políticas de intervenção no interior dos locais de trabalho e na sociedade tem sido apontadas como modelo a ser seguido pelo movimento operário sindical brasileiro. Nossa intenção, longe de desqualificar o esforço de organização levado adiante pelos trabalhadores no interior das empresas, e a de apontar os limites evidenciados pela ação de suas instituições representativas. Limites que, como veremos, tem aplanado o caminho para o aprofundamento da exploração da classe.

⁹ Em Mandel E. *A crise do capital*, pg. 161.

Além disso, as classes dominantes desenvolvem em cada país uma ampla campanha de convencimento responsabilizando tanto os países produtores de petróleo como os sindicatos e as massas trabalhadoras ocidentais pelo desemprego massivo que se instaura no primeiro mundo, pois, em função da ação destes mesmos atores sociais as mercadorias produzidas em cada um desses países teriam deixado de ser competitivas no mercado internacional. A redução dos custos do trabalho (leia-se o arrocho salarial, o fim da escala móvel de salários e a corrosão de outros direitos sociais) e a automação dos processos produtivos são apresentadas como medidas necessárias para reduzir os preços das mercadorias, aumentar as exportações e tirar os países ocidentais da crise em que haviam mergulhado.

É interessante reparar que em nenhum momento as classes dominantes limitam sua ação de convencimento às relações entre sindicatos e patrões, mas envolvem a inteira organização do Estado e, em particular, os movimentos sociais organizados para obter o consenso das massas em torno dos **sacrifícios** que se fazem necessários. Nas particularidades de cada país elas buscam fazer com que todos os atores sociais reconheçam a necessidade de somar forças para devolver às economias nacionais os níveis de produtividade e competitividade capazes de garantir a retomada do crescimento econômico e a elevação do nível de emprego pelo aumento das exportações.

Nesse contexto, o desemprego e o acirrar-se da competição a nível internacional tornam-se poderosos instrumentos para alterar a visão das relações de conflitualidade entre as classes. Na medida em que os próprios sindicatos e os partidos de esquerda incorporam em suas estratégias a necessidade de garantir a produtividade e a competitividade das empresas sediadas no território nacional como condição para garantir a sobrevivência destas no interior do sistema, os patrões deixam de ser vistos como inimigos e tendem a transformar-se progressivamente em empreendedores junto aos quais é necessário somar forças para garantir a menor redução possível do número de empregos por eles oferecidos. Os sacrifícios impostos por esta aliança começam a criar uma situação paradoxal: as demissões de parte do trabalhador coletivo de uma empresa são aceitas como medida necessária para garantir o emprego dos demais e os melhores acordos que um sindicato pode assinar são aqueles que garantem a menor redução de postos de trabalho.

Pouco a pouco, as organizações de esquerda voltam a pensar suas estratégias de ação no interior das exigências do capital, reassumindo assim o seu caráter subalterno. Sindicatos e partidos, ao restringir sua ação ao âmbito da legalidade burguesa e conte-la nos limites traçados pelas necessidades da produção apontadas pelos setores dominantes não só não questionam a lógica e os fundamentos das relações sociais de produção capitalistas, como ao apropriar-se e ao praticar as regras do próprio sistema acabam por legitimá-las e torná-las **naturais** aos olhos dos próprios trabalhadores. Sob o efeito dos novos períodos de crise econômica que afloram no cenário internacional, da confusão teórica que reina na esquerda européia e das relações que os próprios partidos de esquerda desenvolvem nos Estados nacionais para se credenciar junto aos setores dominantes da sociedade como elementos confiáveis para assumirem os postos centrais de direção da política econômica, esta realidade não tarda a acontecer.

Um bom exemplo dessa confusão teórica é a análise da crise e do desenvolvimento das forças produtivas realizada pelos Partidos Comunistas Italiano e Francês segundo a qual as novas tecnologias estariam preparando as bases materiais de uma futura e hipotética sociedade sem classes, ainda que sob as relações sociais de produção capitalistas. De fato, a *lei do valor* estaria sendo profundamente questionada pelos sistemas automatizados que, por serem politicamente neutros (e, portanto, intrinsecamente bons) representariam um dos últimos estágios de desenvolvimento das forças produtivas sob o capitalismo.¹⁰ De conseqüência, a transição pacífica para o socialismo estaria mais próxima se, desde já, fossem aceleradas as mudanças tecnológicas cujo ritmo de implementação dependeria do estreitamento de alianças políticas com todas as forças progressistas da sociedade.

Um dos problemas mais sérios dessa forma de determinismo tecnológico que, por si só, seria capaz de orientar e conduzir as transformações do tecido social no rumo desejado pelos trabalhadores, é que ele acaba colocando os partidos de esquerda não só como aliados, mas também como *fiadores* da iniciativa patronal de reestruturação do ambiente produtivo, legitimando as transformações sociais vinculadas a este processo e deslegitimando automaticamente as propostas e a luta política proveniente das bases das classes trabalhadoras.

Neste contexto, não é de estranhar que, além da progressiva corrosão das conquistas alcançadas nos períodos anteriores e da eliminação gradativa da legislação que protege o vínculo empregatício normal, as intervenções levadas adiante pelos sindicatos e as discussões que os mesmos buscam introduzir na sociedade limitem-se ao questionamento dos efeitos negativos sobre o emprego e a saúde trazidos pelos sistemas automatizados no interior das empresas. Suas *conquistas*, de conseqüência, só podem ficar restritas à definição e à regulamentação de formas de *ajuste* entre as necessidades de as empresas inovarem seus equipamentos e de os trabalhadores garantirem o maior número possível de postos de trabalho.

Em geral os acordos assinados até o presente momento entre sindicatos e trabalhadores a nível internacional sobre a introdução de novas tecnologias prevêm, pelo menos, alguns dos pontos que seguem:¹¹

¹⁰ O nosso leitor deve estar lembrado que o valor de uma mercadoria é dado pelo trabalho socialmente necessário para a sua produção, medido pelo tempo despendido para este fim. Para ajudara esclarecer este conceito suponhamos que numa marcenaria o tempo médio necessário para produzir uma cadeira é de uma hora e o valor novo nela incorporado pelo trabalho dos operários corresponde, em média a R\$ 20,00. Se, através da automação, o mesmo número de operários conseguisse dobrar a quantidade de cadeiras produzidas no mesmo espaço de tempo, cada uma delas teria um tempo médio de produção de apenas 30 minutos e, de conseqüência, incorporaria somente a metade do valor novo produzido pelo trabalho dos funcionários: R\$ 10,00. Em outras palavras, ao introduzir máquinas automáticas cada vez mais rápidas e cuja operação exige um número cada vez menor de trabalhadores, a quantidade de valor novo incorporado em cada cadeira pelo trabalho dos funcionários iria sofrer quedas sucessivas. Como é da quantidade desse valor novo que dependem a Mais Valia apropriada pelos patrões e a própria taxa de lucro, os sindicatos e os partidos de esquerda, sem levar em consideração a lógica da acumulação e os mecanismos de ajuste do sistema capitalista, acreditavam que o avanço da automação nas empresas levasse, por si só, a autodestruição das relações de produção capitalistas.

¹¹ Resumimos aqui o esquema apresentado por Maggolini P. *As negociações trabalhistas e a Introdução de inovações tecnológicas na Europa* nas páginas 19-21

- A obrigação por parte da direção da empresa de fornecer aos sindicatos em tempo útil informações claras sobre o efeito das transformações do ambiente produtivo quando da introdução de novas tecnologias.
- A criação de comissões paritárias que envolvam sindicatos e patrões para discutir, negociar e controlar as transformações implementadas.
- A possibilidade de eleger e de formar representantes sindicais encarregados especialmente de controlar a introdução de novas tecnologias, mantendo estreitos contatos com as bases.
- A possibilidade dos sindicatos recorrerem a peritos fora da empresa, e, em certos casos, a obrigação destes peritos serem pagos pela empresa.
- Processos destinados a controlar e a regulamentar a coleta de informações de caráter pessoal que interessam, individualmente, ao trabalhador, e a regulamentação do uso que se pode fazer destas informações.
- A inclusão nos acordos de cláusulas de “status quo” através das quais é reconhecido aos sindicatos o direito de vetar toda modificação que não tenha sido negociada.
- Garantir a manutenção dos níveis de emprego pelo reaproveitamento no interior das empresas, e em trabalho de status comparável, dos funcionários cujos postos foram eliminados pela automação dos processos de produção.
- A redução do tempo de trabalho para facilitar a manutenção do nível global de emprego.
- A implementação de sistemas previdenciários que possibilitem o acesso precoce à aposentadoria a todos os trabalhadores que já contem com mais de 25 anos de contribuição à Previdência Social.
- O controle do ritmo de produção e dos problemas de saúde gerados pelo uso dos equipamentos eletrônicos.
- A garantia do nível de remuneração dos trabalhadores deslocados para outras funções.
- O estabelecimento de novas classificações profissionais.

Apesar dos acordos sobre a implementação das novas tecnologias serem claros, terem respaldo legal e limitar-se à correção de alguns efeitos negativos, os sindicatos encontram grandes dificuldades para garantirem seu cumprimento. Estas dificuldades baseiam-se:

- Na falta de competência técnica das próprias organizações sindicais encarregadas de avaliarem os projetos de informatização do processo de trabalho.
- Na recusa por parte das empresas de informarem os sindicatos sobre as mudanças que serão implementadas, ora por achar que as transformações não são tão importantes, ora baseando-se até na interpretação do termo “novas” tecnologias. De fato, as direções das empresas argumentam que a tecnologia a ser implementada nas instalações de uma determinada unidade já está sendo utilizada em outras unidades produtivas do mesmo grupo, fazendo perder assim todo caráter inovador dos projetos de investimento na empresa em questão.
- Quando chegam, as informações sobre o projeto e as consequências das mudanças no ambiente de trabalho são fragmentárias e superficiais.

- A possibilidade de os sindicatos influenciarem o processo de implantação das novas tecnologias limita-se cada vez mais à escolha entre um sim e um não sobre a aquisição de um pacote fechado de tecnologia e organização do trabalho. De fato, um número crescente de empresas adquirem sistemas já prontos ao invés de desenvolvê-los no seu interior. Isto acaba reduzindo a influência do sindicato à escolha do fornecedor ou à formas marginais de personalização do sistema aceito.
- A possibilidade de valer-se da ajuda de peritos externos à empresa freqüentemente corre o risco de traduzir-se numa delegação a estes da responsabilidade de resolver em nome dos trabalhadores e dos dirigentes sindicais as questões relativas à automação dos processos de trabalho.
- A garantia de reaproveitamento dos funcionários cujas funções foram eliminadas pela reestruturação do processo de trabalho não implica no fato de que o empregado assuma outra função na mesma unidade produtiva e sim uma função compatível com o seu grau de profissionalização em qualquer empresa do mesmo grupo. Dessa forma é possível propor ao trabalhador uma transferência para um local distante que oferece condições de trabalho e salário desfavoráveis. Em outras palavras, cria-se o ambiente para que o funcionário recuse o novo emprego e, em seguida, demite-se o próprio funcionário sob a alegação dele ter recusado uma oportunidade de trabalho.

Estas breves considerações, porém, não devem nos levar a crer que a relação entre empresários e sindicalistas tem sido sempre e constantemente conflituosa. Ao contrário, uma vez que os sindicatos dão provas de terem incorporado a preocupação com a produtividade e a competitividade das empresas e a redução do desemprego torna-se o objetivo central de sua atuação, os empresários abrem a eles espaços de participação direta nos processos de reestruturação dos ambientes produtivos e até na elaboração de propostas de construção de novas plantas industriais cujas características demandam uma integração ativa dos trabalhadores à ordem e às necessidades do capital. É, por exemplo, o que ocorre na Itália em 1990 durante as negociações entre a FIAT e as centrais sindicais em relação às condições de trabalho e de salário dos operários que viriam a ser contratados em 1993 com a inauguração dos estabelecimentos da montadora em Melfi (cidade do sul da Itália). Para garantir o funcionamento do just-in-time, como parte da estratégia global de reduzir em até 25% os custos dos veículos produzidos em Melfi, a FIAT precisava garantir o apoio e a integração dos sindicatos ao novo sistema de produção.¹² Em troca da criação de empregos no território nacional e da possibilidade das direções das centrais sindicais terem alguma participação nos planos de produção da empresa, a

¹² O sistema de produção conhecido como just-in-time (que quer dizer "no tempo certo") permite às empresas alcançarem uma certa redução em seus custos de produção pela eliminação quase completa de estoques de matéria prima e de produtos semi-acabados entre um setor de produção e outro. Ou seja, em cada etapa da linha de montagem devem chegar "no tempo certo" as peças que serão montadas naquele setor. Mas, se, de um lado, isso diminui o capital imobilizado em produtos que se acumulam no interior da empresa à espera de que seja neles completada cada etapa do processo produtivo, de outro, faz com que a linha de produção seja mais vulnerável à ação grevista. De fato, enquanto nas empresas baseadas no Fordismo e no Taylorismo os estoques garantem o funcionamento razoavelmente prolongado da linha de produção ainda que um de seus setores esteja completamente parado, nos sistemas de produção organizados no just-in-time a paralisação de uma etapa qualquer do processo produtivo pode estender-se rapidamente a todo o processo. Por isso, para que o just-in-time possa funcionar a contento, além da proximidade dos fornecedores, é fundamental que haja uma integração total dos sindicatos com os objetivos e as estratégias da empresa.

montadora Italiana consegue estabelecer em acordo coletivo a quebra de algumas importantes conquistas. De fato, o acordo de Melfi estabelece que:

- Os salários dos trabalhadores contratados em Melfi é de 15 a 20% menor do ordenado pago nas demais plantas da FIAT.
- Ao contrário do que ocorre nos demais estabelecimentos da montadora que operam em dois turnos de oito horas, em Melfi é prevista a realização de 3 turnos com intervalos menores durante a jornada de trabalho. A refeição da turma que trabalha à noite é servida no final do turno e não no meio do mesmo, sendo que o operário pode sair sem comer se assim o desejar.¹³
- Contrariando as determinações da lei, as centrais sindicais concordam que a obrigatoriedade do trabalho noturno seja estendida às mulheres.
- Os benefícios conquistados por acordo nacional entre os sindicatos e a montadora não são aplicados aos funcionários da planta de Melfi: onde, aliás, a intensidade do trabalho é muito maior do que nas outras unidades do grupo FIAT sediadas na Itália.

Sem dúvida um negócio da China ... para a FIAT.¹⁴

Diante de atuações que, como esta, acabam legitimando a precarização das condições de trabalho e o aprofundamento da exploração, não é de estranhar que parte das organizações de base dos trabalhadores comece a distanciar-se de seus representantes oficiais e a forjar propostas alternativas de reestruturação do trabalho a serem discutidas com o conjunto da sociedade. Mas, como a ação das direções não visa sequer questionar os mecanismos básicos de exclusão do sistema, estas mesmas propostas acabam sendo publicamente rejeitadas por não serem economicamente viáveis, ou seja, por não garantirem os lucros dos quais as empresas precisam para crescer e prosperar.

Sem projetos alternativos que possibilitem à sociedade visualizar a necessidade de destruir os mecanismos de exploração do sistema como condição essencial para a valorização e plena realização de todo ser humano, o discurso sobre o desemprego proferido pelos sindicatos e pelos partidos de esquerda acaba sendo retórico, vazio, sem perspectivas de ação e enfrentamento que levem a resultados consistentes, ou ainda, contribui com o processo de fetichização das relações sociais existentes. Os sistemas informatizados, acusados de serem **máquinas assassinas de emprego**, são diretamente responsabilizados pela elevação do desemprego ao mesmo tempo em que nada se diz sobre as relações sociais de produção nas quais estes mecanismos eletrônicos estão inseridos. Relações que, tendo como

¹³ O nosso leitor pode estar achando que, no fundo, os trabalhadores do turno da noite em Melfi devem estar trocando seis por meia dúzia ao colocarem a refeição no final do período de trabalho, já que tem até a possibilidade de adiantar a sua saída da empresa. Na verdade, não é bem assim. Patrões e empregados sabem muito bem que o tempo de paralisação da produção em função das refeições nunca coincide exatamente com o prazo estabelecido pela empresa para este fim. De fato, além das mil formas de resistência destinadas a prolongar este período, a completa retomada do trabalho e do ritmo de produção exige quase sempre um ulterior espaço de tempo. Ao colocar a ceia no fim do turno da noite e ao deixar facultativo o acesso à mesma, a FIAT além de reduzir os gastos com esta refeição e impedir um importante momento de contatos informais entre os trabalhadores, mantém elevada a utilização dos equipamentos instalados no turno de trabalho mais desgastante.

¹⁴ O conteúdo do acordo de Melfi foi extraído de um depoimento de Gigi Malabarba publicado na Quinzena Nº 215 de 15 de setembro de 1995 sob o título *"Reestruturação produtiva, resposta dos trabalhadores e os COBAS na Itália"*.

base a apropriação privada da riqueza socialmente produzida determinam a lógica de sua introdução e os efeitos colaterais por eles gerados.

Neste contexto, não é de estranhar que, diante da impossibilidade estrutural de uma elevação significativa do nível de emprego, além da denúncia, a ação da esquerda no interior dos países centrais limita-se a pressionar o governo para que gaste uma parte maior do seu orçamento com programas de salário desemprego e na organização e manutenção de projetos de utilidade pública nos quais os que se encontram desempregados podem ter acesso a trabalhos que, por suas características, ainda não são objeto de interesse e investimento por parte das empresas privadas. Estamos falando, por exemplo, da construção de igrejas, da manutenção de praças públicas e parques, ou, ainda, de cursos de treinamento e reciclagem profissional dirigidos aos desempregados que há meses estão afastados dos processos produtivos.

Estas práticas, porém, além de manter viva nos indivíduos a disciplina do trabalho que molda a sociedade de acordo com as necessidades do capital, acabam contribuindo para conter e controlar o descontentamento popular diante do aprofundamento das desigualdades sociais e por legitimar as próprias políticas de austeridade dos governos, garantindo assim a estabilidade das instituições burguesas. Além disso, como o caminho para ter acesso a estes trabalhos é particularmente acidentado, a *lei do favor* e o *jeltinho* acabam se sobrepondo às regras que normatizam estas atividades. Dessa forma a burocracia do Estado e a própria direita passam a organizar e dirigir contingentes significativos de desempregados com os quais vão tecendo relações políticas mais profundas.

O resultado final do entrelaçar-se das posturas e relações que descrevemos até agora pode ser visualizado na figura do tocador de violino cujas mãos tem uma função diferenciada, porém fundamental, para garantir a harmonia dos sons que saem do instrumento: a esquerda segura enquanto a direita ... toca!

Para a elaboração desse texto utilizamos a seguinte bibliografia:

- CREMASCHI G. "Crisi e alternativa nel mondo del lavoro". Em: **Crítica Marxista** N°4, julho-agosto de 1993.
- DUCHESNE F. "La CGT, les salaires et le nouvelle technologies". Em: **Sociologie du Travail**, N° 4, 1984.
- FALABELLA G. "Microeletrônica e sindicato: a experiência européia". Em: QUADROS R. C. (Org.) **Automação, competitividade e trabalho: a experiência internacional**. Ed. Hucitec, São Paulo 1988.
- GARAVINI S. "Crisi, analisi econômica e sindacato". Em: **Crítica Marxista**, N° 1, Janeiro-fevereiro 1983.

- HOFFMAN & KAPLINSKI, **Driving force: the global reestructuring of tecnologia, labor and investment in the automobile and component industries**. Boulder Westwew 1988.
- HOLLOWAY J. "La rosa roja de Nissan". Em: **Cuadernos del Sur**, N°7, Buenos Aires 1988.
- LUNGHINI G. "Disoccupazione e lavori socialmente utili". Em: **Crítica Marxista**. N°4, julho-agosto de 1993.
- MAGGIOLINI P. **As negociações trabalhistas e a introdução de inovações tecnológicas na Europa**. Ed. Vozes/base, Petrópolis 1988.
- MANDEL E. **A crise do capital. Os fatos e a sua interpretação marxista**. Ed. Unicamp/Ensaio, Campinas 1990.
- MANDEL E. **Crítica do Eurocomunismo**. Ed. Antídoto, Lisboa 1978.
- PIOTET F. "Nouvelles Technologies, nouveaux droit. Positions, propositions et actions de la CFDT". Em: **Sociologie du Travail**. N°4, 1984.
- RUGGIERO V. "Turim Today: pré-modern society or post-industrial bazaar?". Em: **Capital & Class**. N°31, 1987.
- TOLLARD M. "La prise em compte des nouvelles technologies dans la negociation collective: le cas de la R.F.A.". Em: **Sociologie du Travail**, N°4, 1984.

3 - Polivalência: do mito ... para a realidade.

Nos últimos tempos, as classes dominantes e seus representantes no meio sindical tem-se preocupado em sublinhar que as novas tecnologias, além do necessário aumento da produtividade e da competitividade das empresas, estão contribuindo para a criação de um novo trabalhador. A automação e a informatização da produção estariam dando origem a um funcionário polivalente, mais qualificado, criativo e capaz de usar a sua força de trabalho de maneira mais inteligente e versátil.

A modernidade, ao flexibilizar a divisão das tarefas no interior dos processos produtivos, estaria cumprindo com o papel de substituir o desqualificado e descomprometido "apertador de parafusos" - que na empresa Taylorista-Fordista repetia indefinidamente um número limitado de tarefas e movimentos ordenados e regulamentados pelo departamento de Organização e Método das empresas - por um funcionário que pensa e molda seu próprio emprego na medida em que é chamado a experimentar novos métodos de trabalho capazes de garantir ao mesmo tempo a sua realização pessoal e o crescimento da empresa. Dessa forma, graças a polivalência, o ser humano estaria deixando de ser uma mera apêndice das máquinas para reencontrar no trabalho o caminho de sua própria humanização.

Mas será que é isso mesmo? Com a polivalência, o capital estaria mesmo abrindo mão da crescente submissão do homem à máquina que, aliás, é um dos elementos que lhe garantem a progressiva exploração da força de trabalho? A polivalência que tem sua origem na flexibilização e na automação dos processos produtivos estaria gerando uma maior qualificação do trabalhador coletivo?

Para respondermos a estas perguntas é necessário analisar a história e a lógica da implementação das mudanças no interior das empresas. É o que faremos a seguir.

Se observamos atentamente o desenvolvimento histórico do capitalismo, podemos perceber que, sem dúvida, a flexibilidade ao nível da organização do trabalho não é um elemento novo. No começo deste século, por exemplo, diante das exigências impostas pelo acirrar-se da concorrência e da luta de classes, ela manifestou-se na necessidade do empresariado esvaziar o poder de barganha do trabalhador de ofício. Este, de fato, ao executar todas as etapas do processo de produção, fazia do saber acumulado em sua profissão o elemento que além de garantir-lhe o controle sobre o tempo, o ritmo e os movimentos a serem utilizados em cada tarefa, lhe possibilitava uma relativa estabilidade no emprego, pois era extremamente difícil encontrar alguém com o mesmo nível de qualificação que, de uma hora para outra, pudesse vir a substituí-lo.

É neste contexto que a introdução do Taylorismo e do Fordismo, ao subdividir o trabalho em operações simples e ao levar os funcionários a realizarem indefinidamente apenas algumas destas operações, além de elevar o controle sobre o tempo e o ritmo de trabalho, transformava o velho trabalhador de ofício numa peça descartável e, portanto, facilmente substituível do próprio processo de produção.

Agora, se, de um lado, a destruição do trabalhador de ofício - e, com ele, do sindicalismo que caracterizava a sua atuação no interior das empresas - significou um empobrecimento geral da classe em

termos de qualificação e de poder de barganha em suas lutas imediatas, de outro esta derrota abriu classes trabalhadoras novas possibilidades históricas para a formação de um proletariado capaz de colocar em cheque as relações de produção capitalistas. De fato, o sindicalismo de ofício, além de manter uma rigorosa averiguação dos procedimentos que levavam à introdução na profissão e à transmissão da qualificação aos novos funcionários, apostava no controle sobre o processo de trabalho por parte dos trabalhadores qualificados para fazer com que este pequeno grupo de empregados alcançasse alguma melhoria em sua situação econômica. Em outras palavras, a organização sindical ligada ao trabalhador de ofício, em geral, buscava limitar com todas as forças o número de funcionários qualificados para estabelecer níveis mais altos de salários destinados a este pequeno segmento da classe trabalhadora.¹⁵

A implantação do Taylorismo e do Fordismo, ao derrotar esta forma predominante de organização sindical acabava fortalecendo as condições históricas que poderiam levar à formação de um proletariado capaz de fazer avançar a luta pela socialização da propriedade privada, o controle da produção e da apropriação do trabalho excedente e das condições sociais de reprodução pela classe e não por um grupo limitado de trabalhadores qualificados. Mas, se a rigidez dos tempos e das tarefas impostas pelos novos métodos de organização do trabalho, de um lado, buscava ampliar o domínio do capital, de outro acabava tornando-se a base de novas qualificações e de um saber prático que, pouco a pouco, acabava novamente fortalecendo o poder de barganha e a ação política do trabalhador coletivo. É neste contexto que se inserem as lutas operárias que ocorreram entre o final da década de 60 e a metade da década de 70. Lutas que acabaram ameaçando a hegemonia das classes dominantes por serem ações de uma classe e não apenas de um grupo de funcionários qualificados.

Diante destas investidas, além de derrotar e de colocar numa posição de subalternidade as organizações dos trabalhadores, para o empresariado era necessário recriar as condições que garantissem a submissão do trabalho à ordem do capital. Através dos processos de terceirização, automação e reestruturação dos ambientes produtivos, os patrões voltavam a colocar a flexibilização do trabalho no centro de sua estratégia de ação. O novo trabalhador, a ser moldado de acordo com as necessidades dos sistemas informatizados, teria que ser jovem, polivalente, sem tradição de luta e sem estudos que lhe fornecessem conhecimentos gerais mais amplos (o Segundo Grau, por exemplo) e, no limite, as noções técnicas básicas que podem ser assimiladas através dos cursos do SENAI.

Ou seja, o perfil da grande maioria dos trabalhadores que, do final da década de 80 até os nossos dias, começam a compor o quadro de funcionários das grandes empresas tem como traços fundamentais a ausência de uma militância política e de uma qualificação efetiva, ao lado de uma bagagem de conhecimentos que serve apenas para proporcionar-lhes uma leitura mais rápida e segura das informações que aparecem nos sistemas de controle dos equipamentos automatizados e para garantir uma rápida operacionalização das ordens recebidas. Mais uma vez, portanto, a flexibilização não

¹⁵ Sobre este assunto, é possível encontrar informações mais detalhadas em HOBBSAWN E. J. Mundo do Trabalho

de um processo pelo qual o empresariado busca remover todas as barreiras que podem constituir um obstáculo à plena utilização da força de trabalho empregada.

Nunca é demais sublinhar que a exigência de um grau de estudo mais elevado não é sinônimo de maior qualificação. Para a maior parte dos funcionários polivalentes trata-se apenas de uma das condições que lhes permitem intervir de maneira mais ativa no interior de sua equipe de trabalho e, após um treinamento básico, de repetir com segurança o conjunto de operações desejadas pela empresa, bem como de reconhecer no menor tempo possível os problemas que implicam na intervenção de um setor de programação ou de manutenção corretiva.

Os resultados de uma pesquisa realizada numa indústria metal-mecânica instalada no estado de São Paulo nos ajudam a visualizar melhor quanto acabamos de afirmar.¹⁶ Nesta empresa, cujo nome não é revelado, a usinagem de peças ocorre por processos que utilizam lado a lado máquinas ferramentas informatizadas e máquinas manuais que realizam as mesmas operações. Os elementos apontados no texto nos levam a concluir que esta fábrica está concretizando a passagem de um sistema manual, operado por trabalhadores qualificados, para um sistema computadorizado para o qual estão sendo selecionados operários recém saídos do SENAI.¹⁷

A opção por uma força de trabalho menos experiente e com conhecimentos de usinagem muito inferiores aos dos operários qualificados não só cria seríssimas dificuldades à participação destes na programação e na preparação das máquinas, como acaba obrigando a própria empresa a capacitar para o trabalho de preparação dos equipamentos, de experimentação e de aprimoramento dos programas de computador um número maior de chefias intermediárias.¹⁸ Para além desse dado objetivo, os próprios trabalhadores em geral consideram mais difícil e qualificado o trabalho nas máquinas convencionais, como mostram os trechos de algumas entrevistas que vamos reproduzir:

“O que a gente sente é o seguinte: na máquina convencional você fazia a peça manualmente. Então a gente era valorizado: não era qualquer um que podia fazer aquilo. Agora, hoje, se eu for embora da firma e pegarem outro funcionário lá, com 2 ou 3 meses ele está fazendo a mesma coisa que eu faço, certo? Prá tocar as novas máquinas é só dar um treinozinho que o cara já está bom”.

¹⁶ Estamos nos referindo à pesquisa realizada por Márcia de Paula Leite, *Inovação tecnológica e relações industriais: um estudo de caso na metal-mecânica*, Faculdade de Educação da Unicamp, Campinas 1991, Mimeo.

¹⁷ Não devemos estranhar o fato de que, por um certo tempo, os sistemas de produção manual e informatizado convivam lado a lado no interior das empresas. Para os empresários não se trata apenas de uma precaução que visa garantir a continuidade de, pelo menos, parte do processo produtivo em caso de problemas imprevisíveis que podem surgir na implantação e no manuseio dos novos equipamentos, mas de criar as condições que garantam a expropriação do saber acumulado pelos trabalhadores em anos de trabalho e a progressiva transferência deste saber aos sistemas automatizados para aprimorar e potencializar o seu desempenho.

¹⁸ A própria pesquisa constata que, de fato, enquanto cada líder do setor convencional se encarrega de supervisionar cerca de 15 máquinas, os que trabalham com os novos equipamentos cuidam de 7 a 8, ou até apenas de 5 máquinas de controle numérico. Porém, esta situação que, de início, representa um custo adicional para a empresa é aliviada a curto/médio prazo pela demissão dos trabalhadores qualificados que em relação aos recém contratados têm salários e benefícios maiores e um poder de barganha muito mais amplo.

“Quem trabalha numa mandriladora manual tem que ter muito mais conhecimento. Hoje em dia a máquina nova faz praticamente tudo. Mas se você trabalha numa convencional, você tem que seguir o desenho etapa por etapa: você tem que puxar a coordenada em «X», e em «Y»; você tem que ter precisão. Se você tem que furar aqui, você tem que saber que tem que ter 6 mm do outro lado, por exemplo. Nessa que eu estou não. Se a peça sair errada, o problema é do programador, não é meu. Numa mandriladora convencional você tem que ter qualificação mesmo. Você tem que quebrar a cabeça pra você não errar, seguir o desenho nos conformes, porque se você errar o erro é seu, que lá não tem programador. Você tem que conhecer muito mais de desenho e de processo”.

“O pessoal mais velho chama os cara da ilha de «robozinho» porque eles ficam só tirando peça. O pessoal gosta de zombar deles porque lá eles só sabem apertar botão e trocar peça”.¹⁹

Nunca é demais lembrar que estamos falando de uma empresa de usinagem de peças cujo processo produtivo ainda exige uma certa intervenção direta do operário na produção e não de uma fábrica automatizada na qual a equipe de trabalho, acompanhada por um líder ou por um engenheiro, tem como suas tarefas rotineiras a mera supervisão e controle dos equipamentos informatizados, além de pequenas operações de manutenção preventiva e limpeza que não demandam nenhuma qualificação adicional e sim um simples processo de recomposição das tarefas chamado polivalência. Processo este que ao reunir vários pontos do trabalho fragmentado, ao permitir que um grupo de trabalhadores realize as antigas tarefas em sistema de rodízio por eles organizado (desde que, obviamente, sejam cumpridas certas normas disciplinares e as metas de produção preestabelecidas) resulta em maior produtividade por trabalhador/hora.

Isso, por um lado, se deve à constatação histórica de que um trabalho mais interessante provoca uma substancial redução do descontentamento dos trabalhadores e com este diminuem também o absenteísmo, a rotatividade, os problemas de qualidade e os conflitos no interior do local de trabalho. Por outro lado, se um grupo de funcionários pode desempenhar um conjunto de tarefas, o saber coletivo acumulado na solução dos problemas que diariamente ocorrem na produção tem maiores oportunidades de expressar-se e de traduzir-se em ajustes mais precisos dos métodos e dos processos de trabalho e, ao permear todos os setores da empresa, este mesmo saber contribui para a redução dos tempos que vão desde a concepção de um produto até sua fabricação, distribuição e sua própria inovação.

Em outras palavras, os sistemas automatizados e/ou a reorganização dos processos produtivos, ao mesmo tempo em que aproximam a engenharia da produção, eliminam qualificações que se tornam desnecessárias pelo desaparecimento do tipo de trabalho que as exigia, demandam um número muito menor de profissionais que adquirem novas especializações e moldam uma massa de trabalhadores de olho vivo e mão ágil que, dentro de limites bem definidos, sejam capazes de adequar-se rapidamente a

¹⁹ Marcia de Paula Leite, texto citado, pg. 12-13.

um determinado número de funções. Podemos dizer, portanto, que as mudanças nos processos de trabalho tendem a criar uma minoria que detém novas qualificações ao lado de uma maioria desprovida de qualquer qualificação, cujo saber e habilidades adquiridas no trabalho se aplicam única e exclusivamente aos sistemas implantados no interior de cada empresa.

E o que dizer do processo de subordinação real do homem à máquina pelo qual o trabalhador torna-se uma apêndice dos mecanismos que opera? O desempenho das máquinas está deixando de ditar o ritmo e as tarefas que se fazem necessárias no processo de trabalho?

A realidade dos fatos nos mostra exatamente o contrário. A organização das equipes de trabalho baseia-se na determinação do capital de reduzir ao mínimo os “tempos mortos” da produção, enquanto a forma de sua intervenção, o número de tarefas a serem desempenhadas o ritmo de trabalho e o grau de qualificação exigido são totalmente determinados pelas regras de funcionamento dos sistemas automatizados. Além disso, a realidade mostra que, nos setores de ponta, estamos nos aproximando cada vez mais da previsão de Marx e Engels do deslocamento do trabalho humano da intervenção direta na produção para o controle e a supervisão dos equipamentos e, portanto, de uma situação que aumenta a subordinação real do trabalho ao capital.

São inúmeras as situações que poderíamos citar para comprovar a ocorrência deste processo, mas preferimos ilustrar com um exemplo como a lógica da subordinação real do trabalho ao capital orienta a introdução dos sistemas informatizados nas empresas. Tomamos em consideração um setor de laminação no interior de uma aciaria. Na sua forma mais simples a laminação prevê a realização de três operações básicas: o carregamento, o controle e o descarregamento do sistema. Qualquer uma dessas fases pode ser automatizada e, qualquer que seja a opção, assistiremos sempre a eliminação de postos de trabalho. Há, porém, diferenças substanciais entre automatizar uma fase ou outra: ao automatizar o carregamento ou o descarregamento, seria conservado o trabalho de controle e regulação do processo de laminação, que é o mais qualificado dos três e o que permite aos trabalhadores influir diretamente sobre o ritmo de produção. Se, ao contrário, se informatizasse o controle da laminação, o posto de trabalho mais qualificado seria suprimido e os trabalhadores que carregam e descarregam os equipamentos seriam obrigados a executarem estas operações acompanhando o ritmo imposto pelos dispositivos automatizados. É importante lembrar que qualquer uma dessas opções irá influir em termos de produtividade, mas a história mostra que a segunda é a que tem bem mais probabilidades de ser adotada, pois, ao mesmo tempo, elimina a força de trabalho mais qualificada (e, de consequência, a mais cara e a que tem maior poder de barganha) e fortalece o controle empresarial. Além do mais, não é por acaso que, hoje em dia, a maior parte dos estudos e práticas empresariais ao tratarem da gestão e da organização do trabalho enfatizam o processo de produção e não o ritmo de trabalho ou o controle do mesmo, pois estes fatores já estão assegurados pelo funcionamento das linhas automatizadas.

Por tudo aquilo que dissemos, não é difícil perceber que a polivalência, inserida nos processos de flexibilização do trabalho que ocorrem sob a égide do capital, por si só rema em sentido oposto ao que leva os trabalhadores ao reino da liberdade visualizado pelos teóricos marxistas. Se tivéssemos que descrever em poucas palavras o perfil de um trabalhador polivalente diríamos que ele não passa de um

pau pra toda obra que diante do aumento do desemprego e da ameaça constante que este traz à manutenção de suas condições de vida percebe uma sensação de alívio ao aderir, ora ativa ora passivamente, aos objetivos e aos limites impostos pela lógica das mudanças no interior do sistema capitalista. Lógica que tem na polivalência e na flexibilização dos processos de trabalho dois importantes instrumentos para ocultar a continuidade histórica da necessidade da classe dominante ir adequando a organização do trabalho às exigências da acumulação do capital e para apagar nas classes trabalhadoras a memória coletiva de sua tradição de luta e, com ela, a necessidade de construir uma nova ordem social.

Para a elaboração desse texto consultamos a seguinte bibliografia:

- ANNUNZIATO F.R. *"Il fordismo nella critica di Gramsci e nella realtà statunitense contemporanea"* em: **Crítica Marxista** Nº 6. Ano 27, Ed. Riuniti, Roma 1989.
- EDWARDS R. **Contested Terrain**, Basic Books, Nova Iorque 1979.
- FRIGOTTO G. *"Trabalho, educação e tecnologia: treinamento polivalente e formação politécnica"* em : Tomaz Tadeu da Silva (Org.) **Trabalho, Educação e Prática Social - por uma teoria da formação humana**, Ed. Artes Médicas, Porto Alegre 1991.
- HOBBSBAWN E. J. **Mundos do Trabalho**, Ed. Paz e Terra, São Paulo 1988, 2ª Edição.
- LEITE M. P. **Inovação Tecnológica e Relações Industriais: uma estudo de caso na metal-mecânica** Faculdade de Educação da Unicamp, Campinas 1991. Mimeo.
- POLLERT A. *"Desmantling flexibility"* em: **Capital & Class** Nº 34, 1988.
- SCHMITZ H., CARVALHO R.Q. **Automação, Competitividade e Trabalho: a experiência Internacional**, Ed. Hucitec, São Paulo 1988.
- WILKINSON B. **The shopfloor politics of new technology**, Heineman, Londres 1983.

4 - Terceirização: a arte de fazer com que tudo mude... para que tudo continue como está.

Há anos a terceirização vem sendo apresentada por empresários e sindicalistas como uma tendência internacional inevitável no âmbito dos processos de reestruturação dos ambientes produtivos.

Este movimento do capital tem conhecido, basicamente, duas situações complementares. De um lado, setores inteiros são deslocados do processo de trabalho instalado em grandes unidades produtivas para uma rede de pequenas e médias empresas, de oficinas artesanais ou, ainda, para o trabalho domiciliar. De outro, parte dos serviços que integram direta ou indiretamente o processo de trabalho (limpeza, manutenção, restaurante, etc.) são entregues a empreiteiras que passam a desenvolvê-los no espaço da empresa contratante, mas utilizando-se de uma força de trabalho por elas contratada, treinada e gerenciada.

Seja qual for o caminho a ser percorrido pela terceirização, sua meta, de acordo com os patrões, é uma melhor definição do **foco** de atuação da empresa, permitindo à mesma concentrar seus esforços e investimentos na **atividade fim** que ela se propõe para, através da redução dos custos de produção e do aumento da produtividade, garantir a sua sobrevivência no âmbito de um mercado extremamente competitivo.

Vista sob este enfoque, a terceirização parece ser apenas um mal necessário, um remédio amargo que os próprios trabalhadores devem resignar-se a tomar para que o sistema não entre em colapso diante da concorrência internacional. Pois, se isto acontecesse, patrões e sindicalistas reconhecem unanimemente que assistiríamos à extinção de um maior número de postos de trabalho e a uma deterioração sem precedentes das condições de sobrevivência dos próprios trabalhadores.

Diante desta realidade, se a nossa investigação se limitasse ao nível das aparências, poderíamos concluir que o movimento sindical deveria apenas opor resistências pontuais no sentido de denunciar eventuais abusos ou de reduzir os efeitos negativos da terceirização. Ou seja, todos os esforços deveriam ser concentrados para fortalecer o poder de barganha dos sindicatos nas negociações com os empresários, mas não para levar adiante uma ação capaz de destruir os mecanismos de exploração do sistema, dos quais a terceirização é apenas uma das formas que busca atualizar e aprimorar estes mesmos mecanismos.

Para visualizarmos quanto acabamos de afirmar, precisamos resgatar o fato de que, na busca do lucro, a burguesia combate diária e simultaneamente em duas frentes de batalha igualmente importantes. A primeira é dada pela concorrência que se estabelece entre os próprios capitalistas. A segunda, pela luta de classes que nasce e se desenvolve ao redor dos interesses antagônicos que caracterizam sua relação com as classes trabalhadoras.

Ao nível do local de trabalho, a resposta a esse duplo desafio implica em seguidas mudanças que podem ser visualizadas

1. Na introdução de novas tecnologias e/ou num movimento de constante reorganização dos processos produtivos que, ao mesmo tempo, reduzem substancialmente o número de empregados e elevam a produtividade para níveis nunca antes conhecidos.
2. Num processo de permanente destruição e reconstrução das classes trabalhadoras para moldá-las de acordo com as exigências da acumulação do capital.

Acontece, porém, que as máquinas adquiridas pelos capitalistas para vencer os desafios impostos pela concorrência e pela resistência que os trabalhadores opõem à sua exploração tornam-se rapidamente obsoletas em função dos avanços tecnológicos ou podem ser desvalorizadas pela ocorrência das crises de superprodução que periodicamente se instalam no sistema. Em outras palavras, ao mesmo tempo que sua compra é indispensável para garantir parte das condições de acumulação, ela é também um investimento de risco, pois o comportamento do mercado e os efeitos da luta de classes podem inviabilizar sua recuperação nos prazos desejados e em proporções compensatórias.

É nesse contexto que a terceirização, em todas as suas manifestações, tende a consolidar-se no âmbito dos processos de reestruturação das empresas como um dos instrumentos mais eficazes para impor pesadas derrotas às ações dos trabalhadores e para possibilitar às empresas contratantes uma sensível redução dos investimentos em capital fixo e dos riscos de sua recuperação, abrindo caminhos para ampliar suas margens de lucro.

Os projetos de “integração” de pequenos e médios produtores rurais às exigências das agroindústrias são um bom exemplo disso. Na criação de aves, por exemplo, a agroindústria estabelece os padrões de construção do aviário, fornece os pintinhos, as vacinas, a ração, a assistência técnica necessária e garante a recompra dos lotes de frangos prontos para o abate numa faixa de preços por ela estabelecidos (descontando, obviamente, os gastos que ela teve ao fornecer todos os insumos que acabamos de mencionar).

Ao produtor rural cabe arcar com os custos de construção e manutenção dos aviários, com a compra dos equipamentos adicionais que se fazem necessários para proteger a saúde dos pintinhos,²⁰ com a depreciação do patrimônio ou sua obsolescência, e com um trabalho intenso, de domingo a domingo, que envolverá inclusive toda a sua família. Dessa forma a agroindústria obtém várias vantagens:

- Reduz significativamente os investimentos em capital constante.
- Na crise, os primeiros capitais a serem destruídos são os dos pequenos produtores sem grandes custos para a agroindústria que pode manter quase inalterado o seu patrimônio.
- O fato da agroindústria estabelecer contratos de integração com vários pequenos produtores rurais, faz com que estes encontrem-se constantemente numa situação de desvantagem nas negociações relativas ao preço de recompra das aves prontas para o abate. A possibilidade de ter acesso a um grande número de fornecedores, faz com que a agroindústria possa ameaçar a

²⁰ É importante ressaltar que, por terem sido criados em laboratório, os pintinhos não tem resistências sequer em relação a alterações climáticas - como frio, calor e chuva - que acabam causando perturbações no seu crescimento.

qualquer momento a suspensão do contrato de integração com este ou aquele pequeno proprietário que busca resistir às suas determinações, sem que isto acarrete prejuízos para a sua produção. Pequeno proprietário que, por sinal, investiu todas as suas economias na construção dos aviários e que ao romper o contrato dificilmente encontrará outra forma de tornar rentável o investimento já realizado.²¹

Feitas as contas, os preços pagos pela agroindústria cobrem menos de 50% do valor da força de trabalho empregada pelo pequeno produtor e sua família.²²

Obviamente, não é apenas nas áreas rurais que a terceirização assume formas tão vantajosas para as grandes empresas. Em agosto de 1994 a FIAT de Betim-MG, por exemplo, já estava produzindo 1500 carros por dia (ou seja, o dobro do que fabricava em 1989) sem nenhuma ampliação do seu parque industrial. A estratégia da montadora, de acordo com Pacifico Paoli, foi de *"crescer no terreno de seus fornecedores"*. De fato, ao exigir a entrega de módulos já prontos, e não apenas de peças a serem montadas nos próprios galpões a FIAT de um lado, desativou setores inteiros (cujo espaço foi reaproveitado para a instalação de novas linhas de produção) e, de outro, obrigou seus fornecedores a arcar com os custos dos investimentos que eram necessários para cumprir com suas determinações. É o que aconteceu, por exemplo, com o setor da FIAT que montava o sistema de resfriamento dos carros (composto por um radiador, um pequeno motor, uma hélice, um defletor e um condensador) cuja produção foi transferida para a Valeo Térmica que antes fornecia apenas os radiadores. Para cumprir com as exigências da montadora, a Valeo, que tem cerca de 30 empregados, realizou um investimento de US\$ 2 milhões para garantir a entrega programada dos módulos de resfriamento, o padrão de qualidade exigido pela montadora, a manutenção de um estoque estratégico que permita atender às flutuações da demanda e para otimizar a função de cada componente no módulo conforme as exigências de performance de cada veículo.²³

Os resultados deste processo de terceirização que atingiu vários setores da FIAT *"possibilitou à montadora uma economia de US\$ 1 bilhão de dólares que é, em qualquer lugar do mundo, o investimento necessário para a construção de uma fábrica com capacidade para produzir 800 veículos diários"*.²⁴

Mas isso não é tudo. De fato, em alguns ramos da indústria, a terceirização tem se tornado um dos meios para prolongar a vida útil de equipamentos obsoletos e obter, através dos mesmos, lucros adicionais. Não é raro encontrar empresas que, ao terceirizar parte de sua produção, cedem através de

²¹ De fato, não podemos esquecer que nenhuma agroindústria estabeleceria um novo contrato de integração com produtores que já foram rejeitados por outra, pois isto aumentaria o poder de barganha destes. Por outro lado, os pequenos proprietários não dominam os conhecimentos e as técnicas que permitem às agroindústrias criar em laboratório pintinhos que se tornarão frangos prontos para o abate em 35-40 dias. Considerando que, sem sofrer as alterações genéticas necessárias, os pintinhos levam cerca de 120 dias para alcançar este estágio, não é difícil perceber que o pequeno produtor não terá condições reais para colocar no mercado um produto competitivo.

²² Estes dados foram publicados em Iorio M.C.C., 1994, pg. 137-146.

²³ Dados publicados pela Gazeta Mercantil em 12/09/94.

²⁴ Esta é a conclusão a qual chega uma matéria publicada na Gazeta Mercantil de 07/08/94 sob o título *A FIAT cresce por fora*.

contratos de leasing²⁵ alguns de seus equipamentos a ex-funcionários que, a partir desse momento se tornam seus fornecedores. Cria-se assim uma miríade de oficinas artesanais, de micro e pequenas empresas cuja produção é realizada pelos novos funcionários-patrões com a ajuda de seus familiares e/ou de trabalhadores sem carteira assinada em extensas jornadas de trabalho. Condições estas que tornam rentável a utilização de equipamentos obsoletos.

É importante ressaltar que os contratos de terceirização não ocorrem apenas entre pequenas e grandes empresas, mas também entre grandes grupos econômicos toda vez que estes conseguem conciliar seus interesses em reduzir os gastos em capital fixo e/ou a ociosidade de suas instalações. É o caso, por exemplo do programa de terceirização da manutenção das frotas de caminhões que a Mercedes-Benz implantou em sua rede de concessionárias e oficinas autorizadas. No início da década de 90 a direção da empresa havia constatado que o volume de venda das peças de reposição originais, além de reduzido, estava basicamente concentrado no balcão e não em suas oficinas mecânicas cuja ociosidade, às vezes, era superior a 50%.

Para driblar esta situação, a Mercedes desenvolveu inicialmente uma série de palestras e seminários através dos quais buscava ensinar aos seus clientes a calcular os custos globais das oficinas que mantinham em suas dependências. Os resultados não demoraram a aparecer. A Souza Cruz, por exemplo, antes de terceirizar para a Mercedes a sua frota de caminhões, além dos custos relativos aos estoques de peças, ao treinamento dos mecânicos e do valor imobilizado nos equipamentos de suas 64 oficinas, mantinha uma estrutura de 11 executivos e 239 mensalistas que demandava um gasto anual de US\$ 2,3 milhões em salários e encargos sociais. Com a terceirização as oficinas foram desativadas, a área por elas ocupada foi reaproveitada para outros fins, o contingente de funcionários foi reduzido a 25 e sua folha de pagamento anual caiu para US\$ 280 mil.

Diante de resultados como estes não é de estranhar que tenham aumentado os contratos de terceirização da manutenção de frotas de caminhões. Em dezembro de 1992 a Mercedes já atendia 101 empresas com 2.572 caminhões e, em julho de 1995, estes números haviam evoluído para 1.117 empresas com 13.078 caminhões.²⁶ Dessa forma a Mercedes conseguia reduzir à metade a ociosidade de suas oficinas e elevar significativamente a venda de peças originais sem criar um único emprego. Sem dúvida um bom negócio ... para os patrões.

É nessa luta incansável para garantir a plena valorização do capital imobilizado na estrutura física da empresa que devem ser inseridos os contratos de terceirização conhecidos pelo nome de "Condomínio Industrial". A FORD de São Bernardo do Campo é uma das empresas que aderiu a esta nova modalidade. Sua adesão, como a de outras montadoras, deveu-se ao fato de que no processo de redução dos estoques e de racionalização de sua produção, esta unidade da FORD chegou a liberar 77 mil dos 382 mil metros quadrados de área construída. Como os planos da empresa a nível mundial não

²⁵ O leasing é uma operação financeira pela qual uma empresa proprietária de determinados bens (veículos, máquinas, equipamentos etc.) cede o direito de uso e exploração destes bens mediante o pagamento mensal de um determinado valor. Os contratos de leasing são sempre por tempo determinado ao fim do qual a empresa arrendatária recebe uma opção de compra.

²⁶ Dados publicados pela Gazeta Mercantil de 15/08/95.

prevêem a instalação de novas linhas de montagem em São Bernardo do Campo, os galpões desocupados permaneceriam inutilizados e o capital neles investido não proporcionaria dividendo algum. Através do "Condomínio Industrial", estas mesmas instalações são alugadas a alguns de seus principais fornecedores que, agora, além de garantirem a entrega de módulos no momento programado, remuneram os investimentos realizados pela FORD mediante o pagamento mensal de um aluguel. Ou seja, pelos caminhos da terceirização, um galpão vazio que serviria apenas para criar teias de aranha, ratos, baratas e outros bichos, torna-se uma nova fonte de renda.²⁷

Ainda assim, a fina flor dos processos de terceirização aparece nas empresas de marketing de rede que transformaram seus departamentos de vendas numa malha de vendedores autônomos que atinge as mais longínquas regiões de um país e, às vezes, espalha-se para além das fronteiras nacionais. É o caso, por exemplo, da Amway que, sediada nos Estados Unidos, tem representantes na Europa e na América Latina.

A primeira condição para uma pessoa ingressar em sua rede de vendas é que o candidato passe a usar todos os produtos por ela fabricados, pois, dizem os representantes da empresa, somente quem consome as mercadorias da Amway descobre e valoriza todas as suas qualidades e faz com que a sua propaganda ganhe a força da experiência pessoal. Ou seja, antes mesmo de começar a pensar em quanto vai receber com o seu trabalho, o futuro vendedor é chamado a gastar parte do que tem para assegurar através de suas compras pessoais o escoamento da produção e a realização dos lucros da Amway. Além disso, cabe a ele arcar com os custos de seu treinamento e com os gastos em telefone, carro, combustível, enfim com todos aqueles meios que lhe permitem realizar suas vendas e vincular a ele uma nova rede de vendedores. Feitas as contas, sabendo que seus ganhos dependerão única e exclusivamente do conjunto de vendas acumuladas pelos integrantes da equipe a ele vinculada, a expectativa, na melhor das hipóteses, é de atingir uma renda líquida de cerca de US\$ 700 após um prazo que varia entre 18 e 24 meses de trabalho. Perguntar quem e que vai ganhar com este negócio e, no mínimo, sacanagem.

É interessante reparar que, longe de estimular a união entre os trabalhadores atingidos direta ou indiretamente pelos efeitos da terceirização, a implantação dos processos que acabamos de descrever aliada ao aumento do desemprego, contribuiu para fortalecer no senso comum a ideologia do pequeno produtor, do Zé-ninguém que pode conseguir sua afirmação social montando seu próprio negócio. A propaganda veiculada pelos meios de comunicação em relação às micro e pequenas empresas tem feito questão de ressaltar que o sucesso de qualquer empreendimento depende basicamente do esforço pessoal, da vontade de vencer, da capacidade de arriscar-se em algo novo e desafiador. Neste contexto, a precarização generalizada do emprego e o agravamento dos problemas sociais, para os quais a terceirização deu uma importante contribuição, são cada vez menos percebidos como consequência do aprofundamento das contradições do sistema e passam a ser justificados pela ausência desse espírito de

²⁷ Os dados acima foram publicados no jornal Folha de São Paulo do dia 03/10/95.

iniciativa que deveria dar corpo e vida às ações de cada cidadão. Parece ironia, mas a ação do capital faz com que, no senso comum, as vítimas passem a ocupar o banco dos réus.

Não resta dúvida que a redução da ociosidade das instalações, dos gastos e dos riscos dos investimentos em capital constante (máquinas, estoques de matéria prima, prédios e energia) eleva a taxa de lucro das empresas. Mas, não podemos esquecer que o outro elemento que contribui para esta elevação é o enxugamento dos gastos com salários e encargos sociais. A história mostra que os trabalhadores das empresas prestadoras de serviços e das que foram criadas no processo de reestruturação do ambiente produtivo recebem salários inferiores àqueles que são pagos aos funcionários diretamente contratados para o exercício das mesmas funções. Por exemplo, na Nitroquímica (Grupo Votorantim) a diferença entre o salário de um mecânico que pertence ao seu quadro de funcionários e o de um mecânico terceirizado é de 65%. Paralelamente a isso, a terceirização contribuiu frequentemente para a redução do número de postos de trabalho. De acordo com dados do DIEESE, na Riocell dos 2.500 trabalhadores que foram cortados ao transferir parte dos serviços às empreiteiras, somente 1.700 foram recontratados por estas com salários e benefícios menores para realizar o mesmo volume de trabalho.

A esta altura, poderíamos ter a impressão que, ao terceirizar, as empresas estariam visando apenas uma redução dos seus custos globais de produção. Mais uma vez, a realidade nos mostra que as coisas não são bem assim e que a redução do tamanho das empresas tem uma relação direta com a necessidade de derrotar as organizações dos trabalhadores.

Uma pesquisa realizada na Grã Bretanha no começo da década de 80 revelava que fábricas com mais de 2.000 trabalhadores eram 50% mais vulneráveis à ação de movimentos grevistas do que aquelas que tinham menos de 100 funcionários.²⁶ Isso não significa que há sempre e necessariamente uma relação direta e automática entre relações industriais e tamanho das empresas. Mas que, ao desenvolver-se, as grandes indústrias tem criado frequentemente condições favoráveis para uma intensa e desgastante batalha ao nível do chão da fábrica.

Ao reduzir a concentração de trabalhadores em suas dependências e ao realizar parte substancial da produção em pequenas unidades fabris a ela agregadas as grandes empresas conseguiram reduzir sensivelmente o impacto da ação sindical. A Benetton, por exemplo, em 1983 empregava diretamente 1.500 trabalhadores no escritório e nas unidades de corte, tingimento e expedição e cerca de 10.000 na produção descentralizada em empresas de 50-60 funcionários nas quais o sindicato ou estava ausente ou era impedido de entrar.²⁷

Além de tudo aquilo que já dissemos, é interessante reparar que situações como esta que acabamos de descrever permitem ao capital matar vários coelhos com uma cajadada só:

²⁶Estas são as conclusões de um estudo de Prais S.J. publicadas no *British Journal of Industrial Relations* em março de 1982, pg. 103

²⁷Dados publicados em Murray F., 1983, pg. 91

- A pulverização das unidades produtivas, e as conseqüentes dificuldades de acesso às mesmas por parte dos sindicatos, possibilitam a utilização de práticas ilegais de emprego (como o trabalho infantil) e a sonegação dos direitos sociais previstos por lei a todos os assalariados.
- Através da terceirização o capital consegue isolar aqueles setores do processo de produção a partir dos quais desenvolviam-se as lutas sindicais (é o caso, por exemplo, da ferramentaria nas montadoras de veículos) quebrando assim a tradição de luta presente nos locais de trabalho e fortalecendo no trabalhador coletivo o descrédito em torno das possibilidades de mudança. Ao mesmo tempo, as alterações no layout das empresas e a redução do quadro de funcionários abrem caminhos para o aprimoramento dos mecanismos de controle do ritmo, da produtividade e da qualidade do trabalho realizado pelos empregados.
- Ao terceirizar serviços que serão realizados por trabalhadores subcontratados no interior do local de trabalho, as empresas pulverizam também a representação sindical. De fato, em geral as empreiteiras não pertencem à categoria profissional da empresa à qual prestam serviço e seus funcionários, via de regra, acabam sendo representados por sindicatos pelegos ou sem tradição de luta. Se a isso acrescentamos o fato de que no Brasil as campanhas salariais ocorrem em datas-bases diferenciadas por categoria e base territorial, que o quadro de funcionários das empreiteiras conhece índices de rotatividade extremamente elevados e que entre terceirizados e não-terceirizados estabelece-se freqüentemente uma tensão desagregadora em função dos diferentes tratamentos que são a eles reservados, não é difícil perceber que a terceirização cria sérios obstáculos à construção de ações que respondam de forma coletiva aos ataques do sistema.
- Apesar dos trabalhadores terceirizados serem os mais expostos aos riscos de acidentes e à ação dos elementos que no local de trabalho agredem a saúde dos empregados, a elevada rotatividade à qual estão submetidos, o desconhecimento e o descumprimento dos direitos mais elementares criam as condições ideais para apagar os registros dos acidentes de trabalho e das doenças profissionais. Queremos ressaltar que esta não é uma questão marginal, pois a agressão à saúde é um dos aspectos centrais pelos quais o trabalhador coletivo toma consciência de sua exploração. Ao dificultar o registro dos acidentes e das doenças profissionais, a única verdade que fica é aquela que é contada pelo departamento médico das empresas. Por outro lado, por não existir uma ação sindical eficaz no campo da saúde do trabalhador, as doenças profissionais são percebidas pelos empregados como algo que faz parte do trabalho, que se manifesta em função de alguma fraqueza do próprio trabalhador e que, portanto, deve ser aceita por ele com paciente resignação. As agressões à saúde passam assim a serem consideradas como a realização de um destino cruel e não como elementos que recolocam na ordem do dia a necessidade de destruir as relações de exploração vigentes e de construir o controle dos trabalhadores sobre o ambiente produtivo.

O quadro que acabamos de apresentar, sem dúvida, não é encorajador. Mas há uma grande diferença entre a necessidade de mapear as dificuldades objetivas que a terceirização impõe às lutas da classe e o fato dos sindicatos considerarem inevitáveis as mudanças que ela produz nos ambientes de

trabalho. Esta posição assusta pelo menos por duas razões. A primeira porque através de afirmações como estas as diretorias dos sindicatos reconhecem implicitamente que a ordem social imposta pelas necessidades de acumulação do capital é o horizonte histórico intransponível que se impõe como futuro inevitável à própria vontade de mudança dos trabalhadores. Ou seja, os que ocupam a direção do movimento sindical, ainda que involuntariamente, de um lado acabam por legitimar a ordem vigente aos olhos dos que são vítimas das mudanças e, de outro, inibem de antemão as possibilidades de resposta da classe.

A segunda porque, ao pensarmos nossa ação nos limites que a classe dominante impõe aos sindicatos, deixamos inclusive de perceber os caminhos pelos quais as lutas dos trabalhadores podem voltar à cena social com um fôlego renovado, com uma estratégia de mais amplo respiro e com movimentos que podem por em cheque a manutenção da ordem social vigente. Em outras palavras, ao considerarmos inevitável a introdução e o aprofundamento da terceirização, estamos reconhecendo de cabeça baixa a nossa derrota final antes mesmo de ter esgotado todas as possibilidades que o nosso time ainda tem na batalha inicial.

Em primeiro lugar, por exemplo, é necessário que os sindicatos se disponham a ir ao encontro dos trabalhadores terceirizados. O fato de reconhecer formalmente nos estatutos que estes companheiros, apesar de trabalharem em empreiteiras, pertencem à categoria profissional que o sindicato representa não tem, sequer, força suficiente para reverter a percepção do senso comum dos não terceirizados da categoria que os consideram como colegas de nível inferior, aos quais não dá pra oferecer a confiança e a solidariedade que podem ser partilhadas com os outros. Confiança e solidariedade sem as quais é impossível construir ou consolidar qualquer forma de organização séria ao nível do local de trabalho e desenvolver nela as potencialidades dos próprios funcionários das empreiteiras.

De fato, não podemos esquecer que a maior parte destes companheiros, em função das duras e degradantes condições de trabalho às quais estão submetidos, não tem razões suficientemente fortes para garantir sua lealdade e compromisso às empresas que contrataram direta e indiretamente seus serviços, ao mesmo tempo em que estes mesmos trabalhadores, às vezes, tem acesso à informações preciosas, podem movimentar-se por todos os setores da empresa e já praticam em sua rotina diária várias formas de resistência. Se é verdade que a rotatividade e o peso da exploração colocam empecilhos ao trabalho de organização, a falta de confiança e solidariedade transforma num diálogo entre surdos as relações que caracterizam o cotidiano do trabalhador coletivo.

Além disso, acreditamos ainda que para atingir os que trabalham em suas casas e os milhões de trabalhadores que vivem na economia informal, estão empregados em micro e pequenas empresas e os próprios funcionários das empreiteiras faz-se necessário e urgente que sindicatos e movimentos populares definam linhas comuns de ação ao nível do local de moradia. Longe do olhar repressor das chefias e no envolvimento direto com as lutas populares, é possível dar a estes companheiros um mínimo de formação política que questione sua visão de mundo e amplie sua compreensão das relações sociais. Por este caminho, é possível também quebrar na prática as amarras do corporativismo que aprisionam a

ação dos nossos sindicatos e abrir os movimentos sociais organizados para debates e propostas que os ajudem a avançar em relação aos limitados objetivos ao redor dos quais foram criados.

Sem a intenção de esgotar a discussão sobre os desafios da terceirização e as possíveis respostas do movimento operário sindical, nossas breves considerações tem apenas a tarefa de mostrar aos trabalhadores que, apesar dos golpes recebidos, a classe não só não está definitivamente derrotada, como a própria ação do capital se, de um lado, aprofunda a exploração, de outro, cria involuntariamente possibilidades de ação que podem vir a ameaçar a manutenção de sua ordem. Para começar a visualizar estas possibilidades e agir no sentido de transforma-las em realidade é necessário que o movimento vivo dos trabalhadores volte a analisar a sociedade a partir de seus interesses de classe e não da lógica subalterna de quem sempre se contenta com o mal menor.

Em outras palavras, enquanto para a classe dominante a terceirização é uma das formas pelas quais os mecanismos de exploração são alterados, atualizados e aprimorados de acordo com as necessidades da acumulação de capitais e para derrotar as organizações dos trabalhadores, a mesma terceirização recoloca o movimento operário sindical diante de uma questão fundamental: limitar-se a negociar salários e outros benefícios ou criar as condições para enfrentar o sistema na complexidade de suas relações?

Para a elaboração desse texto consultamos a seguinte bibliografia:

- CORIAT B. **Penser à l'envers: travail et organisation dans l'entreprise Japonaise**. Paris 1991.
- HIRATA H. e HUMPHREY J. "Trabalhadores desempregados: trajetórias de operários e operárias industriais no Brasil". Em **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. Vol. 4, Nº 11, outubro de 1989.
- HIRATA H., MARX R., SALERNO M.S., FERREIRA C.G. **Alternativas Sueca, Italiana e Japonesa ao paradigma fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro**. Mimeo, 1992.
- IORIO M.C.O. "A integração agroindustrial: o sindicalismo ante uma visão operária da terceirização". Em: Martins H. S. e Ramalho J.R. (Org.) **Terceirização - diversidade e negociação no mundo do trabalho**. Ed. Hucitec, São Paulo 1994.
- MURRAY F. "Flexible Specialisation in the Third Italy". Em: **Capital & Class** Nº 33, Londres 1987.
- MURRAY F. "The decentralisation of production - The decline of the mass-collective Worker?". Em: **Capital & Class**, Nº 19, Londres 1983.
- PRAIS S.J. "Strike frequencies and plant size: a comment on Swedish and U. K. experiences". Em **British Journal of Industrial Relations**, março de 1982 Ano XX, Nº 1.

5 - Nos bastidores da Qualidade Total: as novas artimanhas do velho capital.

Ja é parte do senso comum a constatação de que vivemos num mundo onde o acirrar-se da concorrência a nível internacional está levando as empresas a profundas mudanças. Para garantir a própria sobrevivência no mercado, os capitalistas e seus representantes vem orientando a sua ação ao nível dos locais de trabalho rumo a um constante aumento da produtividade e a uma progressiva redução dos custos de produção.

Sob o peso da coerção imposta pela concorrência, esta tensão para oferecer mercadorias e serviços que atendam, por preços competitivos, a determinados requisitos só pode ser coroada pelo sucesso na medida em que se otimizam os processos de trabalho. Ou seja, para garantir a própria vantagem competitiva as mudanças no interior de cada empresa devem conhecer, ao lado dos investimentos em máquinas e equipamentos eletrônicos, um significativo esforço por parte das gerências de Recursos Humanos para garantir a participação e o comprometimento dos trabalhadores nas próprias mudanças que serão implementadas.³⁰

Mas porque é tão importante envolver os funcionários?

Em primeiro lugar, pelo fato de que, por serem eles os executores das tarefas prescritas para cada posto de trabalho são também aqueles que mais sabem sobre elas, melhor conhecem os problemas que as próprias tarefas costumam gerar, já resolvem informalmente a maior parte deles e, de consequência, detém melhores condições para propor soluções.

Este **saber prático** acumulado pelos trabalhadores tem suas origens nos contrastes que diariamente ocorrem entre o trabalho prescrito pelo setor de Organização e Método das empresas e o trabalho real a ser realizado em condições que freqüentemente se distanciam das que são previstas pelos engenheiros. Estes, ao definirem as tarefas a serem desenvolvidas em determinado espaço de

³⁰ Ao nosso leitor pode parecer estranho o fato de que estamos relacionando tanto as mercadorias como os serviços com o aumento da produtividade e da concorrência. Pois bem, é necessário resgatar que nos próprios hospitais particulares a produtividade é calculada tendo como base o numero de consulta/hora por especialista e o tempo médio de permanência de um paciente num leito hospitalar. Quanto menor for o tempo despendido em consultas e internações, maior sera o numero de "clientes" atendidos e, de consequência, de contas a serem pagas para o hospital. Ao mesmo tempo porém, a competição entre os hospitais tem obrigado as organizações que prestam serviços de saúde a se preocuparem também com a qualidade destes serviços, não por uma questão humanitária, e sim pelo fato de que a melhor propaganda é aquela que é feita pelo paciente e por seus familiares. No fundo, um paciente satisfeito é um "cliente" para o resto da vida.

Se isso não bastasse para comprovar que todo investimento capitalista, seja na produção de mercadorias como na prestação de serviços, esta orientado pelo lucro e faz do atendimento a estas ou aquelas necessidades humanas o caminho que lhe permite atingir os objetivos da acumulação, é interessante repararmos no título e no conteúdo do 2º capítulo do livro Hospital fui bem atendido! A vez do Brasil, que pretende ser um ponto de referência na discussão da qualidade no âmbito da administração hospitalar: "Componentes principais do cuidado com a saúde - custo, produtividade e qualidade". A tão decantada "qualidade" vem apenas em terceiro lugar apos custos e produtividade. Apesar de todos os esforços em tentar preservar a imagem do caráter humanitário no atendimento a saúde das pessoas, o texto não consegue esconder que sob o dominio do capital todos os aspectos da vida humana são progressivamente transformados em mercadorias, inclusive aqueles serviços que, aparentemente, poderiam escapar a este destino.

tempo, a maneira de utilizar as ferramentas e as máquinas, os modos operatórios e as regras a serem respeitadas, não levam em consideração, por exemplo, a variabilidade das matérias-primas (composição dimensões, etc.), das ferramentas (folgas, desgastes, regulagem), dos sistemas de tratamento das informações (sensores, computadores) e dos sistemas de potência (vazamentos hidráulicos, falta de energia), elementos estes que influem diretamente na produção e exigem freqüentes intervenções humanas.

É assim, que os trabalhadores, ao operacionalizarem diariamente os fundamentos básicos do saber técnico, incorporam este saber e desenvolvem informalmente um conjunto de conhecimentos práticos (macetes) que, ao alterarem as ordens recebidas, garantem a realização da produção nos moldes e na quantidade exigida.³¹ Ou seja, são portadores de um saber que é parte integrante da qualificação do trabalhador coletivo e que, se comunicado à empresa, pode levar à plena utilização de todas as potencialidades oferecidas pelos equipamentos já existentes, à eliminação de sistemas de controle de qualidade e de pontos de estrangulamento do processo de trabalho que aumentam os custos e emperram a elevação dos índices de produtividade.³²

Mas é exatamente nesta comunicação entre os funcionários e os níveis superiores da hierarquia da empresa que os gerentes de Recursos Humanos encontram os maiores problemas. De fato, as práticas repressivas, as injustiças, a distância entre os níveis de planejamento e o "chão da fábrica" e a própria organização do trabalho tem gerado seguidos conflitos e uma profunda desconfiança dos trabalhadores em sua relação com a chefia. Neste contexto, os funcionários tem guardado para si o saber prático acumulado na realização de suas tarefas diárias para, de um lado, evitar que chefes e supervisores se aproveitassem desse mesmo saber para serem promovidos a suas custas e, de outro, para impedir que as empresas utilizassem suas idéias para aumentar o ritmo de trabalho, o número de

³¹ São muitos os exemplos que ilustram quanto acabamos de afirmar. Daniellou, Laville e Teiger em "Ficção e realidade do trabalho operário", mostram que o trabalho de inserção de componentes na montagem eletrônica tem vários tipos de interferência humana. Parte considerável das tarefas desenvolvidas pelos operários é composta por suboperações que não foram previstas formalmente: consertos de "perninhas" entortadas, ajustes de sua abertura, separação de componentes misturados etc. Agora, para compensar o tempo gasto nestas atividades não previstas, os trabalhadores devem ganhar tempo sobre as regulares, muitas vezes alterando a ordem de montagem determinada pelo departamento de Organização e Método da empresa, a disposição das canaletas de alimentação dos componentes e a própria divisão das tarefas com os colegas. Se o trabalho prescrito fosse seguido a risca, o nível de refugo de componentes e o tempo necessário à produção seriam bem mais altos. De mais a mais, não é por acaso que a "operação padrão" é uma das formas de luta utilizadas pelo trabalhador coletivo: emperra-se o andamento do trabalho ao agir no estreito cumprimento das tarefas e das determinações impostas pela empresa.

³² Para termos uma idéia de quanto acabamos de afirmar, no primeiro ano de sua campanha contra o excesso de burocracia na empresa, a Atlantic recolheu junto aos seus funcionários um total de 1600 idéias que levaram a eliminação de 1,5 milhão de papéis para cujo manuseio anual eram necessárias 105 mil horas de trabalho (o trabalho de 50 homens por ano). Neste caso, o saber dos trabalhadores permitiu uma economia de US\$ 490 mil. Dados publicados pelo jornal Folha de São Paulo.

Um outro exemplo nos é fornecido pelos serviços bancários. Um estudo publicado pela Mc Kinsey Global Institute revela que a produtividade no trabalho dos bancos brasileiros representa cerca de 30-40% dos níveis de produtividade dos bancos norte americanos. Esta situação, de acordo com a Mc Kinsey, não é devida a falta de habilitação dos trabalhadores ou a um menor grau de automatização dos serviços bancários, mas, na maior parte dos casos, a um acúmulo de trabalhadores para a realização de tarefas desnecessárias, a estruturas excessivamente hierarquizadas e a ausência de comunicação entre os bancários e suas chefias imediatas. Os dados relativos a este estudo foram publicados pela Gazeta Mercantil do dia 29/06/94.

tarefas ou, ainda, para reduzir o contingente de empregados. Além disso, estes mesmos conhecimentos tem sido utilizados pelos trabalhadores para efeitos de promoção pessoal e como base de suas formas de resistência individuais e coletivas que, em diferentes graus, tem questionado e colocado em cheque a ordem imposta pelo capital nos locais de trabalho.

Pressionadas pela concorrência e conscientes de que a chave da redução dos custos, da elevação da produtividade e da qualidade está no saber dos trabalhadores, as empresa começam a colocar-se as seguintes questões: como levar o empregado a comunicar o seu saber prático? Como implementar um processo de participação dos trabalhadores sem dar a eles poder real de decisão e sem enfraquecer a estrutura de controle e a ordem do capital? Em outras palavras, como fazer do trabalhador um militante do capital?

A análise das modernas formas de gestão de Recursos Humanos, chamem-se elas de Zero Defeitos, Qualidade Total, 5 "S", TQC ou qualquer outro nome, tem revelado que em seu alicerce estão presentes 4 elementos fundamentais:

1. **Fazer com que o desempenho dos funcionários seja orientado por uma total dedicação à figura do cliente.** Cliente entendido como a pessoa que recebe o resultado de um trabalho e que, portanto, pode ser **externo** (o consumidor das mercadorias e dos serviços da empresa) ou **interno** (o colega do posto seguinte). Diante deste pressuposto, o senso comum dos trabalhadores é levado, de um lado, a incorporar a idéia que é da satisfação do cliente externo com os produtos da empresa que dependem os lucros e a sobrevivência da mesma e, de consequência, a manutenção de seu próprio emprego. Portanto, a comunicação do saber prático para reduzir os custos de produção, manter elevadas a competitividade e a produtividade, para corrigir problemas que se manifestam na utilização das mercadorias ou dos serviços prestado, ou até mesmo para criar novas necessidades que ajustem subtilmente o gosto do consumidor ao planejamento de produção da empresa, torna-se uma questão de vida ou morte para o próprio empregado.

Por outro lado, se a manutenção do emprego depende da sobrevivência da empresa, não é difícil entender que pouco a pouco o capital desloca o eixo da luta de classes. No lugar do enfrentamento entre patrões e trabalhadores, os empregados são chamados a aliar-se aos "seus" patrões para enfrentarem a concorrência dos "outros" empresários que, contando com o apoio de seus funcionários, ameaçam direta e diariamente o seu futuro. Em outras palavras, a possível perda do emprego transforma-se numa poderosa forma de coerção que, aparentemente, não é mais exercida pela empresa (fato esse que poderia gerar sentimentos de revolta em seu quadro de funcionários), e sim por forças externas a ela - pouco importa se elas são chamadas de cliente, mercado, concorrente ou necessidade de receber o certificado ISO 9000 - cuja derrota ou controle torna-se imprescindível tanto por parte da empresa como dos próprios trabalhadores.

O capital tende, assim, a construir uma aparente identidade de interesses com o trabalhador coletivo. Identidade através da qual, de um lado, busca ganhar o seu consentimento as duras mudanças que

se fazem necessárias para garantir a acumulação e, de outro, oculta a contradição central do sistema entre a socialização da produção, que transforma o trabalho da humanidade num trabalho objetivamente cooperador, e a forma privada da apropriação do valor produzido. Contradição que está na base da crescente concentração da riqueza e da elevação dos níveis de miséria e de desemprego.³³

Mas isso não é tudo. De fato, os programas de qualidade total destacam que a satisfação do cliente externo depende de um perfeito encadeamento de um conjunto de tarefas realizadas pelos trabalhadores. Este grau de excelência na operacionalização do processo de trabalho só é possível se entre os funcionários se estabelece a mesma relação e o mesmo grau de qualidade que a empresa deseja oferecer aos cliente externos. Por isso, cada empregado que recebe o resultado de uma tarefa desenvolvida na etapa anterior deve ser tratado como cliente interno pelo trabalhador que desempenha esta mesma tarefa. Neste processo, se cada funcionário avalia o desempenho e a qualidade dos serviços que lhe foram entregues pelo colega que o antecedeu e todos, na prática, passam a julgar o trabalho de todos, o controle sobre a execução das tarefas, a identificação dos erros e a própria repreensão dos funcionários que os cometeram, deixam de ser uma prerrogativa exclusiva da hierarquia da empresa e passam a tornar-se uma forma de comportamento comum entre o trabalhador coletivo. Se antes a ação coercitiva da chefia era um elemento externo ao processo de trabalho e gerava o descontentamento contra a empresa, agora a coerção passa ser exercida pelos próprios empregados no desenvolvimento das tarefas. Esta forma de controle implícito do quadro de funcionários introduz uma tensão desagregadora nas relações que se estabelecem entre eles e cria sérios obstáculos à realização de ações solidárias e de resistência que constituem os pilares da organização de base do trabalhador coletivo

2. **Garantir ao funcionário um conjunto de benefícios que lhe permitem experimentar uma sensação de segurança em relação ao seu futuro na empresa.** Trata-se, por exemplo, de estabilizar o nível de emprego (ainda que por tempo limitado), de manter o piso salarial levemente

³³ O leitor deve estar achando que a nossa imaginação agora passou dos limites. Infelizmente, a justificativa teórica de quanto acabamos de afirmar extrapola os objetivos deste texto. Ainda assim, submetemos a avaliação do seu bom senso alguns dados da pesquisa "Indicadores da Qualidade e Produtividade" realizada pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul sob encomenda da Federação das Indústrias do Estado (FIERGS) e do serviço de Apoio a micro e Pequena Empresa (SEBRAE/RS) junto a diretores de produção e qualidade de 120 indústrias (30 grandes, 30 médias e 60 pequenas). A pesquisa revela que apesar de 90% dos entrevistados ter declarado que um dos principais objetivos que leva as companhias a investirem em programas de qualidade e competitividade é a satisfação do cliente, apenas 18% das indústrias empregam índices mensais de reclamação dos clientes para auferir o desempenho da empresa em relação a qualidade. Sem dúvida, muito pouco para quem diz ter colocado o cliente ao centro de suas atenções.

A isso precisamos acrescentar que a grande maioria dos serviços de atendimento ao consumidor atuam mais como uma espécie de para-choque destinado a proteger a imagem da empresa no mercado, do que como sistemas que buscam manter e aliciar vínculos permanentes dos clientes com a própria empresa. De fato, por exemplo, para a Nestlé e, sem dúvida, muito mais barato manter uma estrutura que garanta a troca imediata de uma embalagem de Risoto que estava mofado do que arcar com os prejuízos de uma denúncia pública que iria comprometer seriamente o desempenho de um dos seus produtos no mercado.

Os dados citados foram publicados, respectivamente, na Gazeta Mercantil do dia 19/06/95 e do dia 12/03/96.

acima da média paga pelo setor, de estabelecer regras claras para as promoções e a avaliação de desempenho e, sobretudo, um serviço social abrangente. Este, de fato, ao garantir empréstimos a juros subsidiados, um ambiente para o lazer, serviços de advogados em caso de separação conjugal, cursos de economia doméstica, de planejamento familiar, de alimentação alternativa, de prevenção contra a AIDS etc, faz com que as empresas passem a orientar a vida dos trabalhadores e sua concepção de mundo a partir das necessidades da produção e da exploração de sua força de trabalho.³⁴

3. Recuperar a confiança dos trabalhadores, pois, sem ela, qualquer relacionamento acabará degenerando em conflito. É neste contexto que as gerências de Recursos Humanos passam a desenvolver seis aspectos fundamentais:

- **O envolvimento dos trabalhadores:** sabe-se, de fato, que todo ser humano tende a apoiar aquilo que ele próprio ajudou a criar. O mesmo acontece com os trabalhadores cujas ideias ao serem ouvidas, discutidas e implementadas acabam estimulando sua participação e uma sensação de auto-realização que se fortalece quando experimentam na prática que podem realizar alguns de seus interesses pessoais na medida em que realizam os interesses da empresa. Ou seja, a participação será livre de acontecer no âmbito dos limites constituídos pelas metas, os valores e as representações que formam o alicerce sobre o qual se ergue a atividade de cada empresa.³⁵ Somente dessa forma, a elevação do lucro empresarial deixará de ser motivo de mobilização e de aumento das reivindicações dos trabalhadores e poderá passar a ser uma meta que deverá ser atingida pelo esforço de todos.³⁶
- **A comunicação empresa-trabalhador.** Os funcionários, de fato, desejam conhecer tudo o que for possível a respeito de seu ambiente de trabalho e do futuro da empresa. O não saber fere seu orgulho, insulta sua inteligência, desperta seus temores e acaba produzindo quedas nos índices de produtividade. É só reparar nas tensões que se desenvolvem ao nível do local de trabalho nos dias

³⁴ Nunca é demais lembrar que no capitalismo as relações mercantis invadem todos os aspectos da vida do ser humano. A decisão de um serviço de Assistência Social de uma empresa entre, por exemplo, tratar um trabalhador alcoólatra ou encaminhar a sua demissão ao departamento de pessoal, não está alicerçada em preocupações humanitárias e sim no frio cálculo econômico. Ao tratar do assunto, a Folha de São Paulo de 16/11/1994 comenta: "A Reduc (Refinaria Duque de Caxias) da Petrobrás, fez a conta. O custo do tratamento de um operador com 10 anos de casa é de cerca de R\$ 2.700,00. Sua demissão fica em quase R\$ 4.000,00". Isso sem contar os custos do treinamento de um novo operador e as vantagens advindas do sentimento de gratidão que o funcionário e sua família terão em relação a empresa.

³⁵ Ao descrever as metas da administração a declaração de Objetivos Empresariais entregue a todos os empregados da Hewlett Packard (empresa que atua no setor de informática) diz: "Ao discutirmos as políticas operativas da Hewlett Packard, muitas vezes nos referimos ao conceito de administração por objetivos. Com isto queremos dizer que tanto quanto possível, cada indivíduo em cada nível da organização deverá fazer seus próprios planos para atingir os objetivos e metas da empresa. Depois de receber a aprovação da supervisão, cada indivíduo deve ter um amplo grau de liberdade para trabalhar dentro das limitações impostas por estes planos e por nossas políticas empresariais em geral". Em Ouchi W. Teoria Z, pg. 241-242.

³⁶ A este respeito, no projeto de Gestão Participativa do Banco do Brasil lemos: "É claro que o salário precisa dar condições de dignidade ao trabalhador. E é claro também que todos concorrerão para o lucro se souberem que, com ele, eles terão benefícios, bons salários, progresso social e profissional, crescimento humano". Em DESED/Banco do Brasil. Projeto AZIMUTE - Gestão Participativa, pg. 02, 1994. Mimeo.

em que correm boatos de demissões para termos uma idéia melhor de quanto acabamos de afirmar.

- **Estabelecer objetivos desafiadores** que, ao serem atingidos, produzam nos empregados uma sensação de orgulho. Não se trata, portanto, de traçar metas inatingíveis, e sim metas mais elevadas em relação àquelas que perfazem o dia a dia do trabalho pois elas, como diz um ditado chinês, "tem o poder mágico de agitar o sangue do ser humano".
- **Romper as barreiras** que limitam as relações entre as pessoas no interior da empresa. Trata-se, por exemplo, de eliminar tudo aquilo que impede o acesso direto dos trabalhadores à cúpula da administração ou cria situações privilegiadas para os funcionários que compõem a hierarquia da empresa. Em suma, trata-se de fazer com que as pessoas passem a relacionar-se mais pelas vias informais, que o presidente e os gerentes da empresa alcem diariamente com os trabalhadores, ou, ainda, coloquem na porta do escritório uma única frase: "Entre sem bater".
- **Agir com sutileza.** A hierarquia da empresa deve passar a reconhecer com honestidade e franqueza tudo aquilo que é realizado pelos trabalhadores. Obviamente, isso implica em não apresentar como próprias idéias, sugestões e descobertas de maneiras mais eficientes de realizar o trabalho que foram adiantadas pelos funcionários nos momentos informais e, sobretudo, a fazer com que os próprios funcionários as apresentem à alta gerência da empresa. Em outras palavras, a própria administração de cúpula deve dedicar-se não à lavagem cerebral dos empregados, mas à criação de um clima de diálogo que valoriza os trabalhadores de cada setor e estimule seu sentimento de auto-realização.
- **Profissionalizar a chefia** para que ela seja respeitada pela sua competência e espírito de liderança e não pelo medo que, enquanto autoridade, impõe aos subordinados. O medo, de fato, pode até fazer com que os trabalhadores parem de fazer algo contraproducente, porém nunca poderá motivá-los a dar o melhor de si.

A inter-relação desses elementos deve fazer com que a realidade do dia a dia, e não apenas o discurso, mostre que a empresa é uma espécie de extensão da família. Mesmo porque num ambiente mais descontraído, gerentes, supervisores e chefes de todos os tipos tem condições muito mais favoráveis de ouvir reclamações, mapear os conflitos, descobrir possíveis fontes de descontentamento e controlar os espaços informais que antes eram o lugar no qual nasciam e se desenvolviam as formas de resistência do trabalhador coletivo.

4. **Desenvolver um sentimento de credibilidade mútua na relação com o sindicato.** As empresas partem da constatação de que o sindicato cresce e se fortalece na medida em que pode proporcionar aos trabalhadores alguma segurança contra ações arbitrárias. Neste sentido, os conflitos, ao desenvolverem-se no local de trabalho, criam as condições ideais para o fortalecimento da ação sindical na mesma proporção em que vão deteriorando as relações entre os funcionários e a direção da empresa.

Para driblar esta situação, aparentemente, seria suficiente que a gerência concedesse aos trabalhadores um certo número de benefícios ou, ainda, resolvesse alguns problemas adiantando-se à ação dos sindicatos para que seja definitivamente consolidado o afastamento dos empregados de seus órgãos de representação. Porém, a realidade mostra que, a longo prazo, estas atitudes levam os trabalhadores a colocarem-se os seguintes questionamentos: "se a empresa acredita em maior participação, porque não participar por intermédio do sindicato? Ou será que a empresa deseja livrar-se do sindicato para conseguir aprofundar a exploração sobre nós no futuro?"

Não é difícil perceber que estas questões podem vir a gerar uma situação na qual o trabalhador coletivo passa a desconfiar das verdadeiras intenções da empresa, a não comunicar o seu saber e a recriar um novo patamar de resistência pessoal e coletiva. Frente a essa possibilidade, as empresas que mais tem investido nas formas de gestão participativa tem percebido que o sindicato lhes fornece um canal de comunicação com os empregados já pronto e, aparentemente, acima de qualquer suspeita. É assim que para abrir uma brecha nas resistências de sindicalistas e militantes e falar aos trabalhadores com a chancela legitimadora destes, temos assistido, por exemplo:

- Ao agendamento de seminários dos quais participam gerentes e sindicalistas para discutir novas formas de gestão que garantam a qualidade e a competitividade de produtos e serviços.
- À formação de comissões paritárias para estabelecer normas disciplinares ou regulamentar planos de cargos e salários.
- Ao convite dirigido aos sindicatos para que realizem na empresa palestras sobre a prevenção de acidentes, os direitos garantidos no acordo coletivo da categoria, a importância da sindicalização, etc.
- Ao agendamento de um calendário anual de negociações.
- À possibilidade de realizar campanhas de sindicalização no interior dos locais de trabalho, de publicar integralmente matérias escritas por sindicalistas nos jornais da empresa e de usar, sem restrições, os quadros de aviso da mesma.

Cabe ressaltar que, dessa forma, além de consolidar no trabalhador coletivo a impressão de que a empresa não tem nada a esconder, é possível mapear problemas presentes ou em fase de desenvolvimento, recolher dos próprios sindicalistas sugestões e questionamentos preciosos para evitar o desgaste de possíveis situações de conflito, levar o sindicato a admitir sem reservas a necessidade da empresa ter lucro - por ele ser algo natural e imprescindível em nosso sistema econômico - e a desenvolver acordos que busquem garantir a competitividade de produtos e serviços mesmo em época de recessão.

Por tudo aquilo que dissemos, parece-nos que o acirrar-se da concorrência e a necessidade de frear a luta de classes estão obrigando os patrões dos conglomerados industriais de maior porte a buscar a integração ativa dos trabalhadores e de suas organizações as mudanças que se fazem necessárias para garantir a ampliação da exploração e a acumulação de capitais. Neste sentido, os programas de

Qualidade Total, encouracados por formas de coerção que ameaçam diretamente o emprego e, portanto, a sobrevivência dos trabalhadores, transformam a aparente identidade de interesses entre patrões e empregados na base sobre a qual se ergue o consenso em torno da necessidade e do teor destas mudanças.

Os efeitos nefastos destas "novas" relações entre capital e trabalho, não permanecem restritos ao recinto da empresa. De fato, ao reafirmarem ao nível do "chão da fábrica" que o capitalismo deve ser mantido como horizonte histórico da humanidade, estes programas criam parte das condições necessárias para que a mesma integração ativa à ordem do capital possa atingir a sociedade.

Enquanto os trabalhadores abrem mão de construir o seu futuro, os patrões, apenas mudam as armas e a qualidade do enfrentamento no interior da velha e ininterrupta luta de classes. Luta que, a depender da correlação de forças, ora será franca e aberta, ora disfarçada, porque não, atrás das novas formas de gestão de Recursos Humanos.

Mas, vamos deixar que os empresários, confirmem com suas próprias palavras as conclusões a que chegamos: *"Se for compreendido e assimilado que o trabalhador brasileiro obedecendo à mesma evolução dos seus congêneres europeu e americano, luta por melhores condições de vida e de trabalho, as empresas não verão os movimentos reivindicatórios como ameaça e sim como sobrevivência e aperfeiçoamento do sistema capitalista".*³⁷

Para bom entendedor ... meia palavra basta.

Para a elaboração desse texto consultamos a seguinte bibliografia:

- CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Curso Básico gerencial de Qualidade**, 1994, Mimeo.
- CHIAVENATO I. **Manual de Reengenharia - Um guia para reinventar e humanizar a sua empresa com a ajuda das pessoas**, Ed. Makron Books, São Paulo, 1995.
- DANIELLOU F., LAVILLE A., TEIGER L. "Ficção e realidade do trabalho operário" em: **Revista Brasileira de saúde ocupacional**, Vol. 17 Nº 68 outubro/dezembro de 1989.
- DESED/BB. **Projeto AZIMUTE - Gestão Participativa**, Banco do Brasil, 1994 Mimeo.
- HAMPTON D. R., **Administração Contemporânea**, McGraw Hill, São Paulo 1983, 2ª edição.
- KUENZER A. Z., **Pedagogia da fábrica - As relações de produção e a educação do trabalhador**, Ed. Cortez/ Autores Associados, São Paulo 1989, 3ª Edição
- MIRSHAWKA V., **Hospital, fui bem atendido - A vez do Brasil**, Makron Books, São Paulo 1994

³⁷ Reproduzimos aqui uma das principais conclusões de uma pesquisa realizada entre os meses de setembro de 1984 e março de 1985 em 91 das maiores empresas brasileiras (líderes de setor) e publicada na revista *Tendências do Trabalho* de setembro de 1987 sob o título "Planejamento Estratégico - Perspectivas de enfrentamento do Movimento Sindical em 91 empresas".

- OUCHI W., **Teoria Z**, Ed. Nova Fronteira, São Paulo 1983.
- PETERS T., **Prosperando no Caos**, Ed. Harbra, São Paulo 1989.
- PETERS T., WATERMAN R. H. JR., **Vencendo a crise - como o bom senso empresarial pode supera-la**, Ed. Harbra, São Paulo 1986, 10ª Edição.
- SEMLER R., **Virando a própria mesa**, Ed. Best Seller, São Paulo 1989.
- TARQUI CRIVELLARI H. M. OLIVEIRA MELO M. C., "Saber Fazer: implicações da qualificação", em: **RAE** Vol. 29, Nº 2, abril/junho de 1989.
- TOWNSEND R. **Dane-se a Organização - a arte de obter mais lucros e mais produtividade com menos burocracia**, Ed. Best Seller, São Paulo 1989.

6 - E agora ... o que fazer?

Sem a pretensão de esgotarmos o debate sobre as respostas da esquerda brasileira diante das investidas do capital, achamos importante tracar algumas pistas de reflexão.

Em geral, parece-nos que em suas análises e bandeiras de luta o movimento sindical tem progressivamente abandonado a perspectiva classista para assumir conceitos, frases e palavras-chave que a ação da classe dominante tem transformado em senso comum. Ouvimos sindicalistas falarem frequentemente em competitividade, mercado, eficiência e qualidade sem perceber que se trata da competitividade, do mercado, da qualidade e da eficiência capitalista, ou seja de critérios de ação e relações que geram ao mesmo tempo uma espantosa concentração de renda e uma progressiva exclusão de setores consideráveis das classes trabalhadoras de qualquer possibilidade de acesso às condições mínimas de sobrevivência.

Sem perceber, ao compartilhar os mesmo conceitos e assumir as mesmas categorias de análise da classe dominante, a ação da classe acaba sendo pensada no interior dos limites e da lógica do capital e, ao perderem a identidade de classe, os próprios sindicatos contribuem para a integração dos trabalhadores às necessidades da ordem do capital. Nessa situação de subalternidade, a resposta do movimento sindical não consegue ultrapassar as fronteiras do senso comum, permanece a nível econômico corporativo, fragmenta-se em mil ações setoriais e contribui para deseducar a classe na medida em que vai apresentando como vitória o prejuízo menor garantido pela assinatura de um acordo qualquer.

O processo de afastamento do movimento sindical das reais necessidades das classes trabalhadoras aprofunda-se na medida em que seus dirigentes, há tempo afastados dos locais de trabalho, não tem uma inserção orgânica no cotidiano das mudanças que ocorrem nas empresas e, na ausência de organizações de bases capazes de responder aos novos desafios do capital, fazem da luta institucional e de formas de agitação padronizadas o único caminho para manter e, raramente, ampliar os benefícios já alcançados pelas lutas dos trabalhadores.

Diante deste quadro não é difícil entender porque parece impossível fazer sindicalismo nas empresas que implantaram de forma séria e coerente os programas de qualidade total. Na medida em que o antigo inimigo de classe tende a assumir a feição de parceiro e a ação sindical é levada apenas de fora pra dentro dos locais de trabalho, o movimento, além de não conseguir identificar as contradições e os pontos fracos na aparente solidez e invencibilidade das novas formas de gestão de Recursos Humanos, deixa que as empresas ocupem em seu lugar vastos espaços de ação política. Por exemplo, ao promoverem a participação direta na apresentação dos problemas e de suas possíveis soluções, as empresas oferecem aos trabalhadores a possibilidade de opinar sobre o próprio trabalho. Ainda que no âmbito de limites bem definidos, os funcionários podem expressar o que pensam a partir de sua experiência e de seus anseios, desejos, esperanças, razões de sofrimento e sentem-se valorizados na

medida em que percebem que algo muda ao seu redor exatamente em função de suas idéias e sugestões.

Enquanto isso, para além dos convites formais a organização e a mobilização, a participação dos trabalhadores nos sindicatos resume-se freqüentemente a referendar algo que não foi sequer formulado, discutido e apreciado exaustivamente por eles. Em outras palavras, as empresas passam a ocupar e a orientar de acordo com seus interesses um espaço de discussão e participação política que deveria ser, mas não é, uma das principais preocupações dos sindicatos. Espaço que, aliado ao enriquecimento das tarefas, à percepção de que o trabalho torna-se um permanente desafios e à quebra das barreiras que impediam os contatos entre os empregadores e a hierarquia da empresa, leva o trabalhador a experimentar um sentimento de auto-realização. Ao perceber que suas idéias são ouvidas, valorizadas e até implementadas o funcionario começa a ver a empresa, e não a luta dos trabalhadores, como o lugar onde pode realizar o seu potencial, desenvolver-se enquanto profissional e construir a própria identidade.

Nunca é demais lembrar que quando as formas participativas dos programas de qualidade total atingem este grau de adesão dos empregados as próprias acusações de demagogia lançadas pelo esforço de agitação dos sindicatos nos portões da empresa correm o risco de golpear os próprios sindicatos. De fato, o senso comum dos trabalhadores, alicerçado nas mudanças que já foram implantadas nos locais de trabalho e orientado de forma predominante pelas idéias e os valores veiculados pela gerência, faz com que estes passem a ver o sindicato como um empecilho à possibilidade de alcançarem sua auto-realização.

Curiosamente, a experiência de algumas organizações de base tem mostrado que para colocar em cheque esta visão de mundo é necessário reconstruir os espaços de diálogo e participação informais no âmbito de uma vivência quotidiana das relações que se desenvolvem no interior das empresas e de uma leitura da mesma a luz de uma perspectiva classista. É nesta direção que militantes e ativistas tem conseguido reacender o sentimento de rebeldia ao questionar o senso comum com perguntas como as que seguem: "porque os patrões nos deixam dar palpites e tomar decisões sobre uma parcela muito pequena do trabalho e não nos deixam dar idéias sobre uma parcela maior? Porque podemos falar apenas sobre como melhorar esta tarefa ou aquele serviço e não sobre o que produzir, quanto e para quem? Porque não nos deixam tomar decisões sobre o conjunto do processo produtivo, sobre as relações que constituem suas bases, sobre os investimentos a serem realizados e sobre como averiguar, direcionar e dividir os lucros da empresa? Se é tão bom participar e dar idéias, porque tem que ser apenas sobre aquilo que os patrões querem?"

Em outras palavras, o caráter manipulador e domesticador destes planos deverá ser desvendado através de um longo e intenso trabalho de pé de ouvido que, ao construir dúvidas no coração do senso comum, mantenha aberto um canal de comunicação com o trabalhador coletivo para leva-lo a perceber as contradições que permanecem presentes a nível da empresa e da sociedade, a relaciona-las entre si e a visualizar como elas voltam a agir com força total toda vez que a classe deixa de lutar e de resistir.

Na verdade, trata-se de dar os primeiros passos para que o proprio trabalhador comece a tomar consciência de que a sua individualidade só pode se realizar plenamente na medida em que a sua ação

destrói não só as relações capitalistas presentes na produção, mas também as relações sociais de produção orientadas e dirigidas de acordo com as necessidades do capital. Ou seja, a sua realização plena enquanto ser humano livre da alienação do trabalho depende de sua ação criar as condições para superar o estágio individual e econômico corporativo da luta para assumir as características de um projeto de intervenção política enquanto classe.

A derrota do capital começará a tornar-se realidade a partir do momento em que as organizações dos trabalhadores cumprirem, de um lado, com a tarefa de visualizar a que interesses, valores e pressupostos respondem suas formas de dominação. De outro, através de projetos baseados em seus interesses de classe, na resistência e nos valores que o trabalhador coletivo já vivência de forma embrionária, elas deverão tornar visível e palpável a possibilidade de reorganizar o trabalho e a sociedade tendo como meta as necessidades individuais e coletivas de cada ser humano e não a geração e a apropriação privada do lucro que alimenta a acumulação do capital e a destruição das condições de sobrevivência de setores cada vez mais amplos da população.

Nossas breves reflexões chegaram ao fim. Sabemos que, sem dúvida, não conseguimos esgotar a complexidade dos assuntos que abordamos mas, neste esforço de dialogar com o movimento vivo dos trabalhadores, gostaríamos de manter aberto um canal de comunicação com os nossos leitores. A eles pedimos que nos comuniquem tanto as críticas, observações e dúvidas que surgiram após a leitura deste trabalho, como suas dificuldades e tentativas de responder aos desafios que a reestruturação dos processo produtivos tem imposto às suas lutas e organizações de base, escrevendo para: Emilio Gennari, Caixa Postal 16.649, CEP 03197-970, São Paulo - SP. Telefones para contato: 011 / 689.77.71 (Residência), 011 / 887.77.72 Código 131.04.77 (Mobi), 011 / 572.67.59 (13 de Maio - NEP).