

MAURI RODRIGUES

**NOVAS TECNOLOGIAS ORGANIZACIONAIS E SEUS
IMPACTOS SOBRE O TRABALHO: O CASO SAMARCO**

**BELO HORIZONTE
2001**

MAURI RODRIGUES

**NOVAS TECNOLOGIAS ORGANIZACIONAIS E SEUS IMPACTOS SOBRE O
TRABALHO: O CASO SAMARCO**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e pesquisas em Administração – CEPEAD, da Faculdade de Ciências Econômicas – FACE da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.
Orientador: Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia.

**BELO HORIZONTE
2001**

Ao vovô Totonho, pelo incentivo na minha busca pelo conhecimento.
Ao vovô Luiz e à Vovó Palmira, pelos exemplos do trabalho e pelo carinho.
Aos meus pais, Juarez e Luiza, pelo exemplo da responsabilidade.
Ao meu filho Marcelo, pela compreensão.
À Camila, pelo companheirismo.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer às pessoas e instituições abaixo pelo apoio na realização deste trabalho.

- Ao Professor Fernando Coutinho Garcia, meu orientador, pelo conhecimento, disponibilidade e boa vontade.
- Ao Professor José Edson Lara pela dedicação e apoio para a realização deste mestrado.
- A todos os professores e funcionários do CEPEAD e CEPG pelo incentivo, conhecimento e atenção.
- Aos colegas de mestrado pela amizade e pela criação de um bom ambiente para realização dos trabalhos.
- Ao Centro Universitário de Vila Velha e ao CEPG pelo apoio e incentivo na realização deste trabalho.
- A Samarco pelo apoio e pelos dados fornecidos.
- Aos operários, supervisores, chefes de departamento e gerentes entrevistados pela disponibilidade e importantes dados fornecidos.
- Aos funcionários, assessores e diretores do SINDIMETAL pelo apoio, atenção e informações fornecidas.

"...quem sabe algum dia teremos uma Escola Superior da Paz, que se encarregará de falar sobre o horror das espadas e a beleza dos arados, a dor das lanças e o prazer das tesouras de podar. Que as crianças aprendessem também sobre a natureza que está sendo destruída pelo lucro, e as lições do dinossauro que foi destruído por causa do seu projeto de crescimento, enquanto as lagartixas sobreviveram...É certo que os mais aptos sobreviverão mas nada sugere que os mais gordos sejam os mais aptos. E que houvesse lugar para que elas soubessem das lágrimas e da fome e que o seu projeto de alegria incluísse a todos...Que houvesse compaixão e esperança...".

Rubem Alves

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
1 REFERENCIAL TEÓRICO	3
1.1 AS GRANDES CRISES DO CAPITAL	3
1.1.1 A Primeira Grande Crise do Capital – 1870 a 1896	3
1.1.2 A Segunda Grande Crise do Capital – 1929/1930 até praticamente o encerramento da Segunda Grande Guerra	14
1.1.2.1 Os Anos Dourados do Capitalismo – 1945 a 1970	20
1.1.3 A Terceira Grande Crise do Capital – 1960 a 1970	31
1.1.3.1 Neoliberalismo	36
1.1.3.2 Globalização da Economia	38
1.1.3.3 Inserção ou Tentativa de Inserção do Brasil na Economia Mundial.....	50
1.1.3.3.1 Inserção do Estado do Espírito Santo na Economia Mundial.....	56
1.2 O TRABALHO	59
1.2.1 Reestruturação Produtiva e Trabalho	73
1.2.2 Reestruturação Produtiva e Emprego	96
2 METODOLOGIA	117
2.1 TIPO DE PESQUISA	117
2.2 QUESTÕES BÁSICAS DE ESTUDO	117
2.3 OBJETIVOS	117
2.4 AMOSTRA	118
2.5 COLETA DE DADOS	119
2.6 TRATAMENTO DOS DADOS	120
3 ANÁLISE DOS RESULTADOS	121
3.1 A EMPRESA	121
3.2 NOVAS TECNOLOGIAS GERENCIAIS ADOTADAS PELA SAMARCO .	124
3.3 PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS SOBRE A ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO.....	126

3.3.1 Mudanças Gerenciais.....	126
3.3.2 Trabalho em Equipe e Participação	131
3.3.3 Polivalência, Rodízio, Carga e Ritmo de Trabalho.....	136
3.3.4 Papéis Gerenciais.....	139
3.3.5 Processo de Tomada de Decisão.....	141
3.3.6 Relacionamento ChefexSubordinado.....	142
3.3.7 Sistemas de Avaliação de Desempenho.....	143
3.3.8 Estratégias da Samarco para o envolvimento/comprometimento dos empregados.....	146
3.3.9 Emprego, Desempenho, Divisão do Trabalho.....	151
3.3.10 Relações com o Sindicato.....	154
3.3.11 Produtividade.....	159
4 CONCLUSÃO	162
5 ANEXO - ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS	165
6 REFERÊNCIAS	168

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Evolução da estrutura do emprego industrial nos EUA	7
Tabela 2	Evolução do salário mínimo nos EUA – 1945-1968	24
Tabela 3	Distribuição da renda familiar nos EUA – 1947-1969	25
Tabela 4	Desempenho econômico dos países europeus e dos EUA – 1914-1973	26
Tabela 5	Indicadores e estatísticas econômicas de alguns países europeus – 1960-1973	27
Tabela 6	Gasto público total e em bem-estar como percentual do PIB e emprego público como percentual do emprego total – 1929-1981	28
Tabela 7	Dívida pública bruta como percentual do PIB – OCDE	45
Tabela 8	Taxas médias de crescimento do PIB, desemprego e inflação – 1974-1997	47
Tabela 9	Evolução dos salários de não-supervisores, produtividade e lucratividade da economia americana – 1980-1995	48
Tabela 10	Distribuição da renda familiar americana – 1969-1996	49
Tabela 11	Estrutura e origem da produção para uma empresa principal	82
Tabela 12	Proporção do emprego em tempo parcial, do emprego temporário e do emprego independente	93
Tabela 13	Síntese da sindicalização	95

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Receituário de medidas de ajuste e alguns impactos ao desenvolvimento social e ao mercado de trabalho	52
Quadro 2	Características da atual estratégia de reestruturação capitalista	100
Quadro 3	Reestruturação capitalista e efeitos sobre o mundo do trabalho	101

RESUMO

Analisa os impactos da adoção de novas tecnologias organizacionais pela Samarco, empresa mineradora localizada na cidade de Anchieta no Estado Espírito Santo. A pesquisa procura explicitar, primeiramente, as grandes crises enfrentadas pelo capitalismo ao longo de sua história e as formas como vem reagindo a essas crises. Mais especificamente, realizou-se uma pesquisa na Samarco Mineração S.A., com o intuito de observar, na prática, os impactos das mudanças verificadas como reação à crise capitalista iniciada nos anos 60-60 e seus reflexos no trabalho das pessoas que atuam ou que atuavam naquela organização. A base teórica parte de autores brasileiros como Marcus Alban, Ricardo Antunes, Gilberto Dupas, Jorge Mattoso e Márcio Pochmann e estrangeiros como Harry Braverman, Benjamin Coriat, Richard Sennett, Jeremy Rifkin e Eric Hobsbawm. A pesquisa foi desenvolvida utilizando-se a estratégia qualitativa, procurando valorizar ao máximo o contato direto do pesquisador com o ambiente e a situação estudada. O grupo estudado dentro da empresa teve como critério a ligação direta com o processo produtivo do setor e a permanência na organização por mais de dez anos. Concluiu-se, pela pesquisa, que a reação do capitalismo a mais uma crise iniciada nos anos 60-70, com a globalização econômica, o advento do neoliberalismo, a mudança tecnológica de uma base eletromecânica para uma base eletroeletrônica e, com uma forte reestruturação produtiva nas organizações, seguindo o modelo japonês, têm provocado transformações radicais no mundo do trabalho. As novas tecnologias organizacionais adotadas pela empresa, impactaram o trabalho, principalmente, no que se refere ao trabalho em equipe, polivalência, carga e ritmo, papéis gerenciais, processo de tomada de decisão, relacionamento chefe x subordinado, sistemas de avaliação de desempenho e conflitos. As estratégias adotadas pela organização para obtenção do envolvimento e comprometimento dos empregados e as percepções sobre a participação no processo, da alta administração e da média gerência, na maioria das vezes, diferem da percepção dos supervisores e dos empregados de execução. Enquanto a alta e média gerência percebe as mudanças de uma forma extremamente otimista e até eufórica, os trabalhadores dos níveis mais baixos repetem o discurso reinante na empresa, mas, mesmo que involuntariamente, deixam escapar as tensões decorrentes das pressões a que são submetidos no dia-a-dia organizacional. Aqueles empregados entrevistados fora do ambiente da empresa, ex-empregados ou aqueles mais politizados conseguem ver e retratar com clareza a verdadeira face do sistema, inclusive relacionando a situação na Samarco com outras organizações. Com base na pesquisa realizada e nas idéias defendidas pela maioria dos autores citados no referencial teórico, pode-se afirmar que as mudanças promovidas pela Samarco realmente têm possibilitado um grande ganho para a empresa, principalmente no que se refere ao aumento da produtividade. Contudo, os ganhos conseguidos pela empresa e pela maioria das organizações que adotam sistemas semelhantes não estão sendo devidamente distribuídos. Os custos

sociais decorrentes de tais estratégias superam em muito os ganhos econômicos e financeiros. Os resultados alcançados pela pesquisa corroboram, de uma maneira geral, a literatura pesquisada.

INTRODUÇÃO

De acordo com Braverman (1987), o trabalho, como atividade proposital e orientado pela inteligência, é produto especial da espécie humana que, por sua vez, é produto especial dessa forma de trabalho. O trabalho que ultrapassa a mera atividade instintiva é, assim, a força que criou a espécie humana, é a força pela qual a humanidade criou o mundo como o conhecemos.

A possibilidade de todas as diversas formas sociais, que surgiram e que podem ainda surgir, depende, em última análise, dessa característica distintiva do trabalho humano.

Nessa perspectiva, pretende-se, nesta pesquisa, pensar o trabalho como produto do homem e conformador da sociedade.

Em um primeiro momento, deve-se fazer um levantamento e reflexão sobre as grandes crises enfrentadas pelo capitalismo ao longo do tempo, a adoção de novas tecnologias organizacionais, como reação a essas crises e seus impactos sobre o trabalho. Nesse sentido, deverá ser explicitada a primeira grande crise do capital, entre 1870 e 1896, e sua reação no campo organizacional, com a adoção do taylorismo, e a segunda grande crise, de 1929 até praticamente o final da Segunda Grande Guerra, e sua reação com a adoção do fordismo. No período que vai do final da Segunda Grande Guerra até 1970, deverá ser analisado o que ficou conhecido como os “anos dourados do capitalismo”.

Em um segundo momento, deverá ser feito um levantamento e análise mais aprofundados do período iniciado nos anos 60-70, com o esgotamento do modelo taylorista/fordista de produção, e as reações do capital, com o avanço do neoliberalismo, globalização, reestruturação produtiva e adoção de novas tecnologias organizacionais no mundo, no Brasil, no Espírito Santo.

Finalmente, pretende-se relatar a pesquisa realizada na Samarco Mineração S.A., com o intuito de observar, na prática, os impactos das mudanças verificadas e seus reflexos no trabalho das pessoas que atuam ou que atuavam naquela organização. Nesse sentido, procurar-se-á verificar mudanças no processo de trabalho, tais como, trabalho em equipe, polivalência, rodízio, carga e ritmo, nos papéis gerenciais, no processo de

tomada de decisão, no relacionamento chefe x subordinado, nos sistemas de avaliação de desempenho e nos conflitos. Quanto à participação, procurar-se-á verificar as estratégias da organização para o envolvimento/comprometimento dos empregados e as percepções, sobre a participação no processo, da alta administração, da média gerência, dos supervisores e dos empregados de execução.

Espera-se, dessa forma, estar contribuindo não só para uma discussão mais aprofundada no campo do conhecimento, no que diz respeito à importância do trabalho humano, como também para uma reflexão sobre os caminhos que a sociedade vem escolhendo para, em última instância, dar melhores condições de vida às pessoas, pela distribuição dos ganhos conseguidos com os avanços da ciência e da tecnologia.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

O trabalho terá, em linhas gerais, a seguinte estrutura: em um contexto capitalista, há o avanço do liberalismo ou do neoliberalismo econômico, provocando a globalização. Há no Brasil um projeto de especialização competitiva com a desintegração produtiva e a tentativa de integração à economia mundial. Para tanto, há uma reestruturação produtiva levando a decisões por parte das empresas, concentradas sobre a reorganização da produção (Qualidade Total, *just in time*, controle estatístico de processo, *layout*, logística, etc.), sobre a gestão de recursos humanos (terceirização da mão-de-obra, redução de hierarquias funcionais, treinamento de mão-de-obra, incentivo monetário, etc.) e sobre a conduta empresarial (desverticalização da produção, focalização, lançamento de novos produtos, etc.). A indústria de mineração brasileira e capixaba se insere nesse contexto.

A seguir, procura-se explicitar como o capitalismo vem sofrendo suas crises e de que forma vem reagindo a elas, principalmente por meio da reestruturação produtiva e da adoção de novas tecnologias organizacionais.

1.1 AS GRANDES CRISES DO CAPITAL

1.1.1 A Primeira Grande Crise do Capital – 1870 a 1896

Marcus Alban (1999), em seu livro “Crescimento sem emprego”, mostra de uma forma bastante clara o desenvolvimento capitalista e suas crises *vis-à-vis* as revoluções industriais.

Para se entender a primeira grande crise do capital e sua reação com o advento do taylorismo e, posteriormente, do fordismo, formando o binômio taylorismo/fordismo, deve-se começar por uma análise do contexto tecnológico e econômico no século XVII.

De acordo com o autor, mesmo que a divisão do trabalho tenha representado importante papel nos primórdios da mecanização, o que caracterizou a Primeira Revolução Industrial foi o avanço da mecanização a vapor. Na medida em que os mecanismos criados para atender a um setor ou

organizações são copiadas e adaptadas por outros, cria-se uma dinâmica relativamente autônoma e de grande potencial transformador. Foi isso que aconteceu no século XVII, de acordo com o autor.

Mesmo considerando a grande ineficiência das primeiras máquinas a vapor, elas permitiram, pela primeira vez na história, o acesso a uma imensa fonte de energia motora, administrável e livre dos caprichos da natureza.

Naturalmente, o avanço da mecanização não ocorrerá apenas no nível quantitativo, mas também no qualitativo. Dessa forma, haverá o desenvolvimento de novas máquinas mais adequadas à energia motriz do vapor. Tais máquinas não serão mais fabricadas de madeira, mas de ferro e exigirão, também, o desenvolvimento concomitante das indústrias químicas e metalúrgicas que, evidentemente, também se mecanizam.

Mesmo que a indústria têxtil domine a cena pelo pioneirismo, processos semelhantes ocorrerão nos demais setores de bens de consumo.

Tendo em vista o pensamento do autor, os ganhos de produtividade conseguidos pelas empresas, de maneira geral, serão de tal magnitude que permitirão uma certa despreocupação com questões ligadas à divisão e organização do trabalho. Assim, houve, na realidade, uma substituição de métodos artesanais por métodos mecanizados com o desenvolvimento concomitante desses métodos.

Sendo a máquina a vapor a principal fonte motora da Primeira Revolução Industrial, para maximizar a eficiência energética, torna-se necessário trabalhar com as maiores máquinas possíveis. De acordo com o autor, em vários setores, as fábricas têm plantas inteiras operadas por apenas uma grande máquina. Assim, as máquinas determinavam não só o tamanho das fábricas como também, pela sua indivisibilidade, a estrutura física e organizacional.

De maneira geral, a grande máquina a vapor acionava um longo eixo de ferro, ao qual se articulavam, por sistemas de polias e correias, contra-eixos menores, que, pelo mesmo sistema, acionavam as máquinas de produção.

Concluindo esse raciocínio, Alban (1999) salienta que, com a mecanização a vapor, toda a fábrica se torna uma grande máquina que, para ser eficiente, deve trabalhar conjuntamente e a um só ritmo.

Como os ganhos de produtividade dependiam de escalas crescentes, as fábricas tendiam a crescer à frente da demanda, criando o que se chama hoje de *capacidades ociosas planejadas*. Em face disso, os empresários, inovadores do processo, são levados a uma busca constante por novos mercados. Essa nova dinâmica leva, conseqüentemente, a novos ganhos de produtividade, novas demandas por trabalhadores, maiores salários, e assim sucessivamente.

Contudo, o aceso a novos mercados não dependerá apenas das mudanças e inovações mecânicas, mas também do desenvolvimento de um coerente sistema de transportes. Afinal, a dinâmica da nova economia não se coadunava com a baixíssima capacidade de transporte dos barcos à vela e das carroças puxadas por animais.

Seguindo o mesmo raciocínio de Alban (1999), o desenvolvimento desse novo sistema será efetivado pela evolução da própria mecanização, pelo advento dos navios e trens a vapor.

Nota-se que o desenvolvimento dos transportes não será apenas coadjuvante importante viabilizador do sistema vigente. Ocorre que, exigindo uma série de novos e grandes investimentos, os transportes irão constituir, em si mesmos, fortes vetores de expansão econômica.

Segundo o autor, ainda que variando de país para país, os recursos para desencadear essa importante dinâmica viriam de capitais ingleses que, além de interessados na abertura de novos mercados, migram para o continente em busca de maiores taxas de lucro, e do desenvolvimento, nesse período, de grandes inovações no sistema financeiro. Segundo Alban (1999), tais inovações iniciam-se por volta de 1830 com a criação dos primeiros bancos de investimentos passando pela criação dos mercados nacionais de capitais nos anos 1840 e evoluem com a legalização das sociedades anônimas ou de responsabilidade limitada.

A mesma dinâmica européia ocorre nos Estados Unidos. Como principais fornecedores de matéria-prima para a indústria têxtil inglesa, os Estados Unidos dependerão, como ninguém, de uma moderna infra-estrutura de transportes. É nesse contexto que, apresentando uma forte dinâmica extrativista/agrícola, em sua marcha para o Oeste, o País substituirá as épicas

caravanas do século XVIII por um importante sistema de transporte fluvial a vapor. Esse sistema, de acordo com Alban (1999), começará, a partir de 1840, a ser suplantado pelas ferrovias que, com muito maior confiabilidade, cortarão o País de ponta a ponta, gerando investimentos grandiosos em toda a economia americana.

Por volta dos anos 1870, contudo, com o término da implantação dos principais troncos ferroviários na Europa e nos Estados Unidos, tem-se a desaceleração do crescimento econômico em todo o mundo. Findas as necessidades, findam-se o investimento e o desenvolvimento. No lugar da dinâmica desenvolvimentista, surge, principalmente na Inglaterra e, em certa medida, também nos Estados Unidos uma profunda crise que se estenderá até meados dos anos 1890.

Citando Landes,¹ Alban (1999, p. 110) observa:

Os anos decorridos entre 1873 e 1896 pareceram a muitos contemporâneos um assombroso desvio da experiência histórica. Os preços caíram de maneira desigual e esporádica, uma média de aproximadamente 1/3. Foi a mais drástica deflação da memória do homem. A taxa de juros também caiu, a ponto de os teóricos da economia começarem a invocar a possibilidade de que o capital se tornasse tão abundante a ponto de passar a ser uma mercadoria gratuita. E os lucros encolheram, enquanto o que então se reconhecia como depressões periódicas parecia arrastar-se interminavelmente. O sistema econômico parecia estar desmoronando.

Essa ampla crise, de acordo ainda com Alban (1999), na qual se combinam dinâmicas schumpeterianas e keynesianas, chegará ao seu fim com a emergência de um conjunto de novos paradigmas tecnológicos e organizacionais.

Nesse contexto, a estratégia organizacional mais adequada parece ser a integração vertical. É exatamente isso que acontece em especial nos Estados Unidos quando, entre os anos 1870 e 1890, desenvolve-se um intenso processo de fusões e incorporações que, juntamente com o crescimento endógeno das empresas, promove uma profunda reestruturação organizacional com o aparecimento das grandes empresas, verticalmente integradas em suas estruturas produtivas e operando em grandes mercados.

¹ LANDES, D. S. *Prometeu desacorrentado*. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1994.

Em decorrência dessa reestruturação, ocorre, também, uma reestruturação das estruturas administrativas com a profissionalização da gestão empresarial. De acordo com Alban (1999), mais do que assegurar a eficiência da produção em si, deve-se assegurar, também, a eficiência de todo um sistema integrado de compras, produção, marketing e distribuição que extrapola em muito a capacidade gerencial e também financeira do empresário individual e de sua família.

Pode-se afirmar que esse processo exige não só o administrador profissional envolvido com o planejamento e controle das organizações como também uma vasta rede de profissionais voltados à atividade administrativa como contadores, engenheiros, pesquisadores, psicólogos, vendedores, programadores, apontadores, secretárias e uma série de gerentes, chefes intermediários, assistentes técnicos, auxiliares de escritório, etc. formando uma nova e importante categoria profissional.

Dessa maneira, além de assumir uma participação cada vez maior no total de funcionários das empresas (ver Tabela 1, abaixo), as estruturas administrativas tendem a reduzir, no agregado, os elevados ganhos de produtividade das áreas puramente operacionais por representarem um custo fixo a mais no sistema produtivo.

Tabela 1

Evolução da estrutura do emprego industrial nos EUA

Anos	Administração	Produção	%Adm./Prod.
1899	348	1.496	07,7
1909	750	6.256	12,0
1923	1.280	8.178	15,6
1929	1.496	8.361	17,9
1937	1.518	8.553	17,7
1947	2.578	11.916	21,6

Fonte: Alban (1999, p. 114). Obs.: dados expressos em mil.

De acordo com Alban (1999), ao agirem dessa maneira, as grandes empresas, além de incentivarem o crescimento, acabaram promovendo uma

profunda revolução sociocultural nas economias contemporâneas, a revolução do consumo de massa. Citando Rifkin,² Alban (1999, p. 115) observa:

O fenômeno do consumo de massa não ocorreu espontaneamente, tampouco foi o subproduto de uma natureza humana insaciável. Ao contrário. No início do século, os economistas observaram que a maioria das pessoas se contentava em ganhar apenas o suficiente para prover as suas necessidades básicas e alguns pequenos luxos e, após provê-los, preferia ter mais tempo livre para o lazer e rendimentos extras. Para reverter esse quadro, os anunciantes passaram a desviar seus apelos de venda dos argumentos utilitários e informações descritivas do produto para apelos emocionais por *status* e diferenciação social. O homem e a mulher comuns foram estimulados a seguir o exemplo dos ricos, a adotar a aparência de riqueza e prosperidade. Moda tornou-se o lema da época.

Essa dinâmica competitiva, denominada pela literatura por concorrência schumpeteriana, acaba por desencadear um novo ciclo de desenvolvimento que se conformará com o advento da Segunda Revolução Industrial no final do século XIX que, apesar de alguns acidentes de percurso, prossegue até a segunda metade do século XX.

Nesse novo ciclo, a Inglaterra perde o papel de potência hegemônica para os Estados Unidos que, de acordo com Alban (1999), em 1913, às vésperas da Primeira Grande Guerra, já detêm quase 40% do Produto Interno Bruto (PIB) consolidado dos países desenvolvidos.

Como fatores-chave para o sucesso da economia norte-americana, Alban (1999) cita três: constituição de empresas valendo-se de estruturas de capital aberto, estratégia de integração vertical e grande adequação e aceitação do mercado final americano do produto padronizado.

Conforme Alban (1999), a energia elétrica tem, para a Segunda Revolução Industrial, a mesma importância que a máquina a vapor teve para a Primeira Revolução Industrial. Embora não constituindo uma nova fonte de energia, mas uma nova forma de transmissão, a energia elétrica, por suas características intrínsecas, promoverá, mais uma vez, uma completa, profunda e revolucionária reconfiguração dos sistemas produtivos ao substituir, com enorme flexibilidade, a rigidez da transmissão mecânica, permitindo o

² RIFIKIN, J. *O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis de empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1996.

desenvolvimento de usos absolutamente novos, modificando, diretamente, todo o modo de vida contemporâneo.

A mecânica, então, fundindo-se com a eletricidade, forma o novo paradigma da eletromecânica, caracterizando a Segunda Revolução Industrial.

Essa verdadeira “domesticação” das máquinas irá contribuir também, de acordo com Alban (1999), a partir dos anos 1920, para a emergência de um novo e importante mercado, o de utilidades domésticas. Motores e máquinas menores e toda a parafernália eletroeletrônica subsequente permitiram o desenvolvimento de um sem-número de utilidades domésticas: geladeiras, batedeiras, liquidificadores, fogões elétricos, tostadeiras, chuveiros elétricos, aquecedores, aparelhos de ar refrigerado, brinquedos elétricos, aspirador de pó, máquinas de costura, máquinas de lavar, máquinas de secar, ferro de passar, secadores de cabelo, rádio, radiolas e, por fim, a televisão. São os bens de consumo duráveis que, juntamente com o automóvel, constituem os símbolos maiores da sociedade moderna.

De acordo com o autor, as indústrias de montagem, que, na época, incluíam os setores de máquinas e equipamentos, móveis, confecções e calçados, embora se desenvolvessem concomitantemente, não puderam, nem poderiam, levar a mecanização aos seus extremos, pois, na maioria das vezes, paralelamente a uma mecanização intermediária e flexível, esses setores continuaram valendo-se intensamente de sistemas artesanais de produção.

Ocorre que, de maneira geral, os processos de montagem consistem em duas etapas básicas: produção de peças, feita pelas transformações físico-mecânicas dos materiais; e montagem dessas peças, conformando o produto final. A Primeira Revolução Industrial possibilitou a mecanização da primeira etapa, mas deixou praticamente intacta a segunda, pois devido à enorme rigidez da mecanização a vapor, era inviável levar a energia mecânica até os variados pontos de montagem. Além disso, por deficiências também inerentes à mecanização a vapor, as peças fabricadas eram, quase sempre, de baixa precisão o que não permitia sua montagem sem certos ajustes que só poderiam ser feitos por mecânicos especializados.

Conforme Alban (1999), essa situação só começará a mudar com o advento da máquina de costura, seguida da máquina de escrever e,

posteriormente, da bicicleta, a partir da segunda metade do século XIX. Como esses produtos apresentavam um grande potencial de demanda mas exigiam uma montagem relativamente complexa, a plena exploração desse potencial esbarrava na baixa produtividade da montagem, materializando-se em salários crescentes para os mecânicos ajustadores.

A primeira etapa da Segunda Revolução Industrial, então, será marcada pelo desenvolvimento dos motores de combustão interna concebidos no final do século XIX, seguido da fabricação do automóvel, juntamente com a eletrificação e os eletrodomésticos.

Por ser um produto extremamente complexo, montado por cerca de cinco mil peças e apresentando uma alta elasticidade-preço de demanda, o processo para fabricação e montagem do automóvel acaba por enfrentar e superar o problema da baixa produtividade na montagem com o desenvolvimento da linha de montagem por Henry Ford e sua equipe.

Para a viabilização da solução automobilística, entretanto, outras importantes inovações teriam que precedê-la.

No contexto que se formou, surgiu e se desenvolveu o método da *administração científica* de Frederick W. Taylor, que se tornaria mundialmente conhecido como *taylorismo*. De acordo com Alban (1999), a primeira grande inovação de natureza organizacional e não técnica, com fortes impactos na produtividade das indústrias de montagem. Em linhas gerais, ela consistiu num intenso processo de racionalização dos sistemas e métodos de trabalho, empreendido em toda a indústria, a partir das últimas décadas do século XIX.

Taylor desenvolveu, na prática, a essência do seu método de administração científica, na Midvale Steel, onde permaneceu até 1890. Para Taylor, o grande problema das técnicas administrativas existentes consistia no desconhecimento, tanto pela gerência como pelos trabalhadores, dos métodos ótimos de trabalho. Sem esses métodos, que implicavam também tempos e instrumentos ótimos, não havia como planejar e maximizar a produtividade, ainda que os operários se esforçassem para tanto. Nesse sentido, Taylor, rejeitando a administração por iniciativa e incentivo, irá propor uma busca “científica” – sistemática – dos métodos ótimos.

Nas palavras do próprio Taylor, em “Princípios de administração científica” (1995, p. 23), seu livro foi escrito primeiramente para indicar, por meio de uma série de exemplos, a enorme perda que o país (EUA) vinha sofrendo com a ineficiência de quase todos os seus atos diários. Em segundo lugar, para tentar convencer o leitor de que o remédio para essa ineficiência estaria antes na administração que na procura do homem excepcional ou extraordinário. Em terceiro lugar, para provar que a melhor administração seria uma verdadeira ciência, regida por normas, princípios e leis claramente definidos, tal como uma instituição. Além disso, para mostrar que os princípios fundamentais da administração científica seriam aplicáveis a todas as espécies de atividades humanas, desde nossos atos mais simples até o trabalho nas grandes companhias, que reclamavam a cooperação mais apurada. E, em resumo, para convencer o leitor, por meio de uma série de argumentos, de que, corretamente aplicados esses princípios, os resultados obtidos seriam verdadeiramente assombrosos.

Ao que se observou, os resultados da aplicação do taylorismo, pelas organizações, foram realmente assombrosos. As empresas conseguiram altíssimos ganhos de produtividade à custa da mecanização completa do trabalho. Ao que tudo indica, também os ganhos obtidos pelas empresas não foram devidamente repassados aos trabalhadores, de uma maneira geral.

Também para Braverman (1987), o movimento da gerência científica no modelamento da empresa moderna e, de fato, de todas as instituições da sociedade capitalista que executam processos de trabalho, é de fundamental importância.

O autor afirma que, enquanto Taylor se ocupava dos fundamentos da organização dos processos de trabalho e do controle sobre ele, as escolas posteriores de Hugo Münsterberg, Elton Mayo e outros ocupavam-se sobretudo com o ajustamento do trabalhador ao processo de produção em curso, na medida em que o processo era projetado pelo engenheiro industrial. Enquanto os sucessores de Taylor encontram-se na engenharia e projeto do trabalho, bem como na alta administração, os sucessores de Münsterberg e Mayo acham-se nos departamentos de pessoal e escolas de Psicologia e Sociologia industrial. O trabalho em si é organizado de acordo com os princípios

tayloristas, enquanto os departamentos de pessoal e acadêmicos têm-se ocupado com a seleção, adestramento, manipulação, pacificação e ajustamento da mão-de-obra para adaptá-la aos processos de trabalho assim organizado.

De acordo com o autor, não era a melhor maneira de trabalhar, em geral, o que Taylor buscava, mas uma resposta ao problema específico de como controlar melhor o trabalho alienado, isto é, a força de trabalho comprada e vendida.

Braverman (1987, p. 103-8) cita e analisa três princípios tayloristas que considera fundamentais para todo projeto de trabalho ou engenharia industrial hoje. São eles:

Primeiro princípio – o administrador assume [...] o cargo de reunir todo o conhecimento tradicional que no passado foi possuído pelos trabalhadores e ainda de classificar, tabular e reduzir esse conhecimento a regras, leis e fórmulas [...]. O autor diz que podemos chamar esse princípio de dissociação do processo de trabalho das especialidades dos trabalhadores. O processo de trabalho deve ser independente do ofício, da tradição e do conhecimento dos trabalhadores. Daí por diante deve depender não absolutamente das capacidades dos trabalhadores, mas inteiramente das políticas gerenciais.

Segundo princípio – todo possível trabalho cerebral deve ser banido da oficina e centrado no departamento de planejamento ou projeto [...]. No ser humano, o aspecto essencial que torna a capacidade de trabalho superior à do animal é a combinação da execução com a concepção da coisa a ser feita. Mas, à medida que o trabalho se torna um fenômeno social mais que individual, é possível – diferentemente do caso de animais em que o instinto como força motivadora é inseparável da ação – separar concepção e execução. Essa desumanização do processo de trabalho, na qual os trabalhadores ficam reduzidos quase que ao nível de trabalho em sua forma animal, enquanto isento de propósito e não pensável no caso de trabalho auto-organizado e automotivado de uma comunidade de produtores, torna-se aguda para a administração do trabalho comprado, porque, se a execução dos trabalhadores é orientada por sua própria concepção, não é possível impor-lhes a eficiência metodológica ou o ritmo de trabalho desejado pelo capital. Em consequência, o capitalista aprende, desde o início, a tirar vantagem desse aspecto da força de trabalho humana, e a quebrar a unidade do processo de trabalho.

Taylor, no caso, argumenta que o estudo sistemático do trabalho e os frutos do estudo pertencem à gerência pelas mesmas razões que máquinas, imóveis, instalações, etc. pertencem a eles; isto é, custa tempo de trabalho empreender tal estudo, e apenas os possuidores de capital podem arcar com o tempo de trabalho. Os possuidores do tempo de trabalho não podem eles mesmos fazer o que quer que seja com ele, mas vendê-lo como meio de subsistência. É verdade que esta é a regra nas relações capitalistas de produção e o emprego do argumento por Taylor, no caso, mostra com grande clareza aonde o poder do capital leva: não apenas o capital é propriedade do capitalista, mas o próprio trabalho tornou-se parte do capital. Não apenas os trabalhadores devem perder o controle sobre os instrumentos de produção como também devem perder o controle até de seu trabalho e do modo como o executa. Este controle pertence agora àqueles que podem arcar com o estudo dele a fim de conhecê-lo melhor do que os próprios trabalhadores conhecem sua atividade ativa.

Terceiro princípio – cada operário tornou-se mais especializado em seu próprio ofício do que é possível a qualquer um ser na gerência, e, em conseqüência, os pormenores do como o trabalho será mais bem feito devem ser deixados a ele. Mas, em contraste, talvez o mais proeminente elemento isolado na gerência científica moderna seja a noção de tarefa. O trabalho de todo operário é inteiramente planejado pela gerência pelo menos com um dia de antecedência, e cada homem recebe, na maioria dos casos, instruções escritas completas, pormenorizando a tarefa que deve executar, assim como os meios a serem utilizados ao fazer o trabalho [...]. Esta tarefa específica não apenas o que deve ser feito, mas como deve ser feito e o tempo exato permitido para isso [...]. A gerência científica consiste muito amplamente em preparar as tarefas e sua execução.

Para Alban (1999), contudo, com peças de baixa precisão, a montagem, mesmo com enorme sucesso do taylorismo, permanece como reduto inexpugnável dos artesãos ajustadores. Essa situação só começará a mudar com o avanço da eletrificação que permitiu a fabricação de peças mais precisas na medida em que livrou as fábricas do elevado nível de vibrações e oscilações de velocidade. Por outro lado, a eletrotermia permitiu a obtenção e o controle de elevadas temperaturas em atmosferas definidas, o que possibilitou, também, o desenvolvimento dos aços rápidos especiais.

Com peças precisas, intercambiáveis e disponíveis a baixo custo, o reduto da montagem artesanal estava condenado a desaparecer. Essa mudança, entretanto, não foi implementada apenas pelo taylorismo. Isso só ocorrerá a partir de Henry Ford com sua verdadeira obsessão pelo *produto único*.

Ao se desligar da Detroit Automobile, Ford fundou, em 1903, sua própria empresa, a Ford Motor Company, que revolucionaria a indústria automobilista. Da inauguração até 1908, Ford desenvolveu e produziu oito modelos de carro, na busca de um produto ideal, que viria a constituir o *modelo único* a ser padronizado. Esse modelo seria o Ford T, que, nas palavras do próprio Ford, citado por Alban (1999, p. 133), “primava pela simplicidade”:

...a simplicidade produz duas conseqüências forçadas de alcance universal. Quanto mais um artigo é simples e fácil de fabricar, mais barato pode ser vendido e mais se vende [...] por isso, quando menos suspeitavam, declarei que a partir de 1909 só fabricaríamos um único modelo, o T, ajuntando que cada comprador podia pintar o seu da cor que lhe agradasse, mas só o receberia na cor preta.

De acordo com Alban (1999), em que pese a outros benefícios, as grandes vantagens do produto único, contudo, encontravam-se nas inovações

de processo. Enquanto nos modelos anteriores, não só Ford, como os demais fabricantes, era necessário um mecânico ajustador de alta especialização, dedicado à montagem de cada carro, com o modelo T, porém, isso não seria mais preciso. Valendo-se da moderna tecnologia eletromecânica, ele irá desenvolver, ou exigir o desenvolvimento de peças intercambiáveis de alta precisão. Com elas, elimina a necessidade do ajustamento e, conseqüentemente, do próprio mecânico ajustador. Dessa forma, a montagem pôde, finalmente, ser taylorizada, permitindo, também, o aparecimento da linha de montagem fordista.

Pode-se dizer que, de maneira geral, o capitalismo havia reagido à primeira grande crise capitalista iniciada por volta de 1870, quando, com o término do processo de implantação dos principais troncos da malha ferroviária, tanto na Europa continental como nos Estados Unidos, teve-se a desaceleração do crescimento da economia em todo o mundo.

Essa reação ocorreu fundamentalmente em razão do uso de novas formas de energia, como o vapor e a eletricidade, mas, principalmente, em função de novas tecnologias organizacionais com a adoção, por parte das empresas, do modelo organizacional chamado taylorismo/fordismo.

Contudo, o progresso técnico e a adoção do taylorismo/fordismo não impediram mais uma grande crise do capitalismo, ou seja, a Grande Depressão de 1929-1930.

1.1.2 A Segunda Grande Crise do Capital – 1929/1930 até praticamente o encerramento da Segunda Grande Guerra

Conforme constatado por Alban (1999) no capítulo anterior, todos os vetores de expansão que constituem o cerne da segunda revolução industrial apresentam, com a constante busca por economias de escala e controle, um potencial de crescimento de longa duração, ou seja, um potencial de crescimento capaz de se estender por várias décadas, como de fato acontecerá nos anos dourados do pós-guerra. Contudo, os conturbados anos 20 não se desdobrarão num crescimento contínuo até o pós-guerra, mas sim na evolução de um intenso processo especulativo, que provocaria, no seu

ápice, o *crash* da bolsa de Nova York em 1929. Rompe-se, assim, a dinâmica de crescimento dos anos 20, dando início à Grande Depressão dos anos 30, a maior de toda a era capitalista.

Para dar sustentação e vazão ao grande afluxo de recursos, serão criados numerosos consórcios de investimento, que, por sua vez, serão potencializados por intrincadas operações de alavancagem. Citando Carson,³ Alban (1999) afirma que, com os consórcios e as respectivas alavancagens, um novo número de pessoas e instituições penetra no mercado, comprometendo no ápice do processo, direta ou indiretamente, cerca de trinta milhões de famílias americanas.

Todo esse *boom* especulativo, observa Alban (1999, p. 160), será desenvolvido com a chancela de alguns dos mais eminentes professores de economia da época. No outono americano de 1929, ninguém menos que Irving Fisher declararia: "...as cotações das ações chegaram àquilo que parece constituir um nível permanentemente alto". Contudo, mesmo com a chancela da alta academia, o *boom* especulativo, como todos os *booms*, um dia teria que terminar. Para o azar do professor Fisher, esse dia acabou chegando no próprio outono, na quinta-feira negra de 24 de outubro, quando aconteceu o colapso.

Com o colapso, após as quedas vertiginosas da primeira semana, veio a depressão, que se estenderia por todo o mundo e ao longo de toda a década de 1930.

Alban (1999, p. 161-2) aponta como vertentes estruturais para determinação da duração da crise:

- a) o surgimento do processo especulativo como rota de fuga à redução da taxa de lucro;
- b) o tipo de produto que, a partir dos anos 20, passa a caracterizar a economia: os bens de consumo que, na sua grande maioria, são vendidos a prazo. Nesse caso, a comercialização de tais produtos exige um sistema financeiro atuante e confiança recíproca. Isso não poderia ocorrer naquele ambiente turbulento;
- c) a emergência do desemprego tecnológico;

³ CARSON, R. B. *O que os economistas sabem*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1992.

- d) o desequilíbrio entre gastos e receitas governamentais para a manutenção do nível de atividade econômica.

Eric Hobsbawm (1999) aponta em seu livro “Era dos Extremos: o breve século XX 1914-1991”, números impressionantes da crise:

a produção industrial americana caiu cerca de um terço entre 1929 e 1931, e a alemã mais ou menos o mesmo, mas essas médias são suavizadas. Dessa forma, nos Estados Unidos, a Westinghouse, grande empresa de eletricidade, perdeu dois terços de suas vendas entre 1929 e 1933, enquanto sua renda líquida caiu 75% em dois anos. Houve uma crise na produção básica, tanto de alimentos como de matérias-primas, porque os preços, não mais mantidos pela formação de estoque como antes, entraram em queda livre. O preço do chá e do trigo caiu dos terços, o da seda bruta, três quartos. Isso deixou prostrados, para citar apenas os nomes relacionados pela Liga das Nações em 1931, Argentina, Austrália, países balcânicos, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Cuba, Egito, Equador, Finlândia, Hungria, Índia, Malásia britânica, México, Índias holandesas (atual Indonésia), Nova Zelândia, Paraguai, Peru, Uruguai e Venezuela, cujo comércio internacional dependia em peso de uns poucos produtos primários. Em suma, tornou a Depressão global, no sentido literal.

As economias da Áustria, Tchecoslováquia, Grécia, Japão, Polônia e Grã-Bretanha, bastante sensíveis a abalos sísmicos vindos do Ocidente (ou Oriente), foram igualmente abaladas. A indústria da seda japonesa triplicara sua produção em quinze anos para abastecer o vasto mercado americano de meias de seda, que então desapareceu temporariamente, o mesmo acontecendo com o mercado para os 90% de seda do Japão que iam para os Estados Unidos. Enquanto isso, o preço de outro grande produto primário da produção agrícola japonesa, o arroz, também despencou, como o fez em todas as grandes zonas produtoras de arroz do Sul e Leste da Ásia. Uma vez que o preço do trigo despencou ainda mais que o do arroz, ficando mais barato que este, diz-se que muitos orientais passaram de um para outro produto. Contudo, o *boom* de chapatis e talharins, se houve, piorou a situação dos agricultores em países exportadores de arroz, como Birmânia, Indochina francesa e Sião (hoje Tailândia). Os agricultores tentaram compensar os preços em queda plantando e vendendo mais safras, o que fez os preços caírem mais ainda.

Para os agricultores dependentes do mercado, sobretudo do mercado de exportação isso significou a ruína, a menos que pudessem recuar para o tradicional último reduto do camponês, a produção de subsistência. Isso de fato ainda era possível em grande parte do mundo dependente, e até onde a maioria de africanos, asiáticos do Sul e do Leste e Latino-americanos ainda era camponesa, o que sem dúvida os protegeu. O Brasil tornou-se um símbolo do desperdício do capitalismo e da seriedade da Depressão, pois seus cafeicultores tentaram em desespero impedir o colapso dos preços queimando café em vez de carvão em suas locomotivas a vapor. Entre dois terços e três quartos do café vendido no mundo eram do Brasil. Apesar disso, a Grande Depressão foi muito mais tolerável para os brasileiros, ainda em sua grande maioria rurais, que os cataclismos econômicos da década de 1930; sobretudo porque as expectativas das pessoas pobres quanto ao que podiam receber de uma economia ainda eram extremamente modestas.

Para aqueles que, por definição, não tinham controle ou acesso aos meios de produção (a menos que pudessem voltar para uma família camponesa no interior), ou seja, os homens e mulheres contratados por salários, a consequência básica da Depressão foi o desemprego em escala inimaginável e sem precedentes, e por mais tempo do que qualquer um já experimentara. No pior período da Depressão (1932-3), 22% a 23% da força de trabalho britânica e belga, 24% da sueca, 27% da americana, 29% da austríaca, 31% da norueguesa, 32% da dinamarquesa e nada menos que 44% da alemã não tinham emprego. E, o que é igualmente relevante, mesmo a recuperação após 1933 não reduziu o desemprego médio da década de 1930 abaixo de 16% a 17% na Grã-Bretanha e Suécia ou 20% no resto da Escandinávia. O único Estado ocidental que conseguiu eliminar o desemprego foi a Alemanha nazista entre 1933 e 1938. Não

houvera nada semelhante a essa catástrofe econômica na vida dos trabalhadores até onde qualquer um pudesse lembrar (Hobsbawm, 1999, p. 96-7).

Seguindo a mesma tendência de Alban, mas destacando outros pontos relevantes para explicação das origens e duração da Grande Depressão, Mattoso (1995) destaca que, durante o período que vai do começo da Segunda Revolução Industrial, no último quarto do século XIX, até a crise dos anos 30 nos Estados Unidos, Alemanha e Suécia e a Segunda Guerra Mundial para os países europeus, o *movimento espontâneo*, lento e instável de resistência ao liberalismo não foi capaz de romper o descompasso existente entre o emergente paradigma produtivo e tecnológico e as anteriores relações sociais, normas de consumo e relação salarial, nem de consolidar um novo padrão de desenvolvimento.

Segundo o autor, desde as últimas décadas do século XIX, o sistema capitalista potencializou sua expansão com base em uma segunda onda de inovações tecnológicas. O acentuado processo de concentração e centralização do capital possibilitou o surgimento da grande empresa e da estrutura oligopólica que iria tornar rígidos os mecanismos de funcionamento dos mercados. Além disso, generalizou-se o uso da máquina em grandes unidades produtivas, o que, concomitante com o taylorismo, torna o trabalhador, cada vez mais, um apêndice da máquina, com o seu trabalho reduzido a gestos repetitivos.

Ainda de acordo com o mesmo autor, a “administração científica do trabalho”, iniciada por Taylor, como princípios de gerência e organização do trabalho, alcançaria seu auge, nos EUA, a partir das últimas décadas do século XIX, e se transformaria, segundo Aglietta⁴ (citado por Mattoso, 1995, p. 19), na resposta capitalista à autonomia relativa que os postos de trabalho ainda pudessem permitir aos trabalhadores. Citando Braverman,⁵ o autor salienta que o taylorismo basear-se-ia em três princípios: a) a dissociação do processo de trabalho das qualificações dos trabalhadores; b) a separação da concepção

⁴ AGLIETTA, M. *Regulación y crisis del capitalismo*. Espanha: Siglo XXI, 1979.

⁵ BRAVERMAN, H. *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the XXth century*. New York: Monthly review press, 1974

e da execução do trabalho; e c) o uso do monopólio sobre o conhecimento para controlar os distintos passos do processo de trabalho e seu modo de execução.

Entretanto, de acordo com Mattoso (1995), o novo paradigma produtivo e tecnológico não conseguia estabelecer, no contexto macroeconômico, uma correspondência entre a estrutura de salários, os padrões de consumo e a estrutura produtiva.

Apesar da gravidade e extensão da Grande Depressão, o capitalismo reage a ela.

Alban (1999) aponta como ações voltadas para a superação da crise o polêmico *New Deal* e a ampliação dos gastos públicos com base na *Teoria Geral* de Keynes. Porém, o que, de acordo com o autor, permitirá a superação efetiva da depressão e o desemprego não será o *New Deal* nem a teoria keynesiana, mas sim as exigências concretas da economia de guerra. Tal ponto de vista é compartilhado por Mattoso (1995), quando afirma que, com a Segunda Guerra Mundial, somaram-se os interesses econômicos, financeiros e regionais norte-americanos, rompe-se o isolacionismo e firmam-se as bases da hegemonia industrial, tecnológica, financeira, agrícola e militar dos Estados Unidos.

O panorama internacional é alterado, sendo crescentemente dominado pela guerra fria e pela bipolaridade entre os Estados Unidos da América (EUA) e a União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS). Enquanto os Estados Unidos apareciam ao mundo como o grande gigante superpoderoso da esfera capitalista, a URSS, apesar das perdas sofridas durante o conflito militar, industrializar-se-ia seguindo os padrões da Segunda Revolução Industrial e se constituiria na grande potência socialista.

Ainda de acordo com Mattoso (1995), o padrão de produção industrial norte-americano generalizou-se com a reconstrução da Europa e do Japão, destruídos pela guerra. Essa generalização alcançou, além dos países capitalistas centrais, alguns países da periferia semi-industrializada, como o Brasil.

Mattoso (1995, p. 24) afirma que, entre as principais características da estrutura produtiva que emergiram da Segunda Revolução Industrial, que se consolidaram e generalizaram nos pós-guerra, encontravam-se:

- a) rápido e prolongado crescimento internacional da produção e da produtividade;
- b) liderança do setor industrial;
- c) os setores vinculados à produção em massa de bens de consumo duráveis (automóveis e eletrodomésticos), aos bens de capital e à química, em particular, a petroquímica lideram na área industrial;
- d) o subsistema de filiais das grandes empresas oligopólicas assume crescente importância e torna-se a face mais aparente do processo de internacionalização produtiva;
- e) o ritmo de crescimento do comércio internacional é mais intenso que o do crescimento da produção industrial;
- f) o mercado interno dos principais países capitalistas é o principal responsável pelo crescimento econômico, apesar do aumento do comércio internacional;
- g) a participação do emprego industrial e do emprego nos serviços (agora sob a *lógica industrial*) cresce e continua caindo a participação do emprego agrícola nos mercados de trabalho nacionais;
- h) a mudança das fontes energéticas acelera-se, com o abandono das fontes sólidas (carvão) e sua substituição pelo petróleo, cujo preço em queda no período favorece a expansão industrial.

Em resumo, o autor aponta o fortalecimento dos sindicatos de trabalhadores, a Grande Depressão, a Segunda Guerra Mundial e o surgimento da guerra fria como alimentadores das condições para formação e expansão do padrão de desenvolvimento norte-americano.

Entretanto, o autor indica como fundamental para a imposição de mudanças na forma de gestão econômica, no papel e estrutura do Estado, a consolidação de um contramovimento da luta de classes, não só com o fortalecimento dos sindicatos de trabalhadores, mas também com a sua participação na luta política geral e no estreitamento da relação com os partidos políticos. Só assim viria a se configurar este novo padrão de desenvolvimento conformando um conjunto de relações econômicas e sociais capaz de garantir, por um determinado tempo, a preservação do processo de acumulação de capital, de relações sociais e de poder político que

caracterizariam os 25 anos seguintes, que ficaram conhecidos como os *anos dourados* (na expressão anglo-saxã) ou *trinta anos gloriosos* (em versão francesa).

1.1.2.1 Os Anos Dourados do Capitalismo – 1945 a 1970

Para Alban (1999), as razões do sucesso econômico, nos primeiros anos do pós-guerra, são hoje bastante claras e consensuais. Embora os gastos públicos fossem drasticamente reduzidos, havia uma enorme demanda reprimida que sustentou o crescimento, ao menos até o começo dos anos 50. Galbraith,⁶ citado por Alban (1999, p. 164), salienta que “...o dinheiro, que normalmente teria sido gasto com automóveis, outros bens duráveis, habitação e mesmo roupas, tinha [...] permanecido intacto – em caixa, depósito bancário ou bônus de guerra. Os investimentos civis também haviam sido adiados e tudo isso formava uma grande reserva de poder de compra”. Assim, com a amortização da dívida pública, possibilitada pela redução dos gastos governamentais, gerava-se uma demanda privada de forte impacto dinamizador.

A essa demanda reprimida interna, continua Alban (1999), somava-se a demanda externa, gerada pela reconstrução da Europa. Financiada em grande parte pelo próprio governo americano, pelo do Plano Marshall, a reconstrução europeia irá acarretar uma balança comercial extremamente superavitária para os Estados Unidos. Esse sucesso, entretanto, não se restringirá aos primeiros anos. Pelo contrário, ele será muito maior, conformando os anos dourados do capitalismo, que se estenderão até o final dos anos 60.

Para o autor, se as razões do sucesso inicial são bastante claras, a manutenção do sucesso, pelos longos anos que seguiram, já não obtém a mesma clareza e consenso entre os economistas. Enquanto o sucesso deu certo, serviu como prova cabal do acerto das políticas keynesianas; quando há o aumento da inflação e queda do crescimento, essa visão perde sua força. Os monetaristas que consideram o equilíbrio monetário-fiscal como causa do

sucesso não conseguem explicar como o equilíbrio poderia proporcionar o crescimento. Os neo-schumpeterianos, que procuram explicar o sucesso dos anos dourados pela difusão de uma série de inovações radicais geradas e aperfeiçoadas durante a guerra, também não conseguem explicar o fenômeno em função da longa duração do ciclo de crescimento.

Assim como Mattoso (1995), Alban (1999) procura explicar os anos dourados pela peculiar relação salarial/trabalhista, estabelecida no pós-guerra, entre as grandes empresas e os poderosos sindicatos de seus trabalhadores.

Para Alban (1999), com a adoção, por parte das empresas, da linha de montagem juntamente com o taylorismo, formando o binômio taylorista/fordista, as estruturas produtivas, embora mais produtivas, são também mais vulneráveis aos problemas de descontinuidade e isso, evidentemente, aumentava o poder de barganha dos trabalhadores.

Como seria de se esperar, a primeira grande empresa a vivenciar problemas com os trabalhadores e seus sindicatos, foi a Ford que, com a sua linha de montagem, leva a divisão científica do trabalho até os seus limites mais extremos. Com a superdivisão do trabalho e a conseqüente superespecialização do operário, o trabalho na Ford torna-se absurdamente monótono.

Em que pesem a todas as argumentações e demonstrações “científicas” das vantagens do trabalho nas linhas de montagem, a visão geral dos trabalhadores foi sempre distinta. Para eles, que efetivamente trabalhavam na linha de montagem taylorista/fordista, o trabalho parcelado e repetitivo era simplesmente insuportável. Tal situação é retratada por Carlitos em “Tempos Modernos” que considera as linhas de montagem como verdadeiras fábricas de loucos. Dessa forma, sempre que possível, os trabalhadores procuravam evitar tal trabalho.

Como pioneira na adoção da linha de montagem, foi também a Ford a primeira empresa a sentir não só os efeitos positivos em termos de ganhos de produtividade, mas também seus efeitos negativos com um alto *turnover* da força de trabalho. Esse fenômeno, mais do que dificultar, podia, no limite, inviabilizar a própria existência da linha de montagem. Nesse contexto, a Ford

⁶ GALBRAITH, J. K. *Uma viagem pelo tempo econômico: relato em primeira mão*. São Paulo:

optará, já no segundo ano de operação em linha, pela adoção de uma nova e compensadora política de pessoal.

De acordo com Alban (1999, p. 167),

Em linhas gerais, partindo de um salário de 2,34 dólares/dia, que correspondia à média do mercado, a Ford, ao final de 1914, passará a pagar uma diária mínima de cinco dólares, a qual será implementada paralelamente à redução da jornada de trabalho de nove para oito horas/dia. Em 1919, essa diária mínima será mais uma vez ampliada, passando dessa feita para seis dólares. A essas medidas, será acrescentada, ainda nos anos 1910, a constituição de uma escola e de um hospital próprio, com tratamento diferenciado para os funcionários da Ford e de seus familiares.

Essa nova política de pessoal adotada pela Ford será propalada como uma decisão magnânima de seu proprietário. De acordo com Alban (1999), em sua autobiografia, Henry Ford chega a requintes de considerar os aumentos salariais e a redução da carga horário de trabalho como decisões puramente autônomas, tomadas com vistas à “justiça social” e ao prazer de contribuir para a “felicidade do próximo”. Ele observará, ao mesmo tempo, que os altos salários, além de gerar o que chama de “bom trabalho”, acabam ativando a demanda e, por conseqüência, toda a economia.

Segundo o autor, contudo, apesar do caráter aparentemente genuíno dessa última visão, deve-se ter claro que as decisões de aumento dos salários tomadas por Ford foram impostas pelas circunstâncias e com o objetivo de reduzir o *turnover*. Além disso, esses salários diferenciados darão à Ford, até certo ponto, uma imunidade aos movimentos trabalhistas. Contudo, na medida em que essas estratégias vão sendo generalizadas por toda a indústria, a Ford acaba por perder a sua vantagem e, por conseqüência, a sua relativa imunidade trabalhista. Como já explicitado, pela própria lógica da linha de montagem, essas indústrias passam a ser vítimas relativamente fáceis do movimento sindical.

Dessa forma, passados os anos mais difíceis da Grande Depressão, os sindicatos, por meio de uma grande pressão, greves e ocupações de fábricas, impõem-se como relevantes agentes econômicos, exigindo mudanças expressivas nas relações trabalhistas. De acordo com Alban (1999), o ápice desse processo se dará em 1937, com a aprovação do *Wagner Act*,

estabelecendo a legitimidade das atividades sindicais. No mesmo ano, tem-se o reconhecimento da *United Auto Workers – UAW* pela então já poderosa General Motors. Concordam com essa visão tanto Alban como Mattoso.

Como disse Alban (1999), só não haverá um deslanche imediato e maior do poderio sindical, devido ao reagramento da Depressão, em 1938, e o início da Segunda Guerra Mundial.

Enquanto durou a guerra, os conflitos trabalhistas foram mediados e controlados por comissões tripartites formadas pelo governo e por representantes das empresas e dos sindicatos. Finda a guerra, contudo, tanto as empresas como os sindicatos passaram a buscar, avidamente, sem qualquer racionalidade conjunta, a reposição de suas perdas. De maneira geral, enquanto as empresas procuram ampliar seus preços aproveitando-se da demanda reprimida, os sindicatos promovem uma verdadeira onda de greves para também recuperar o poder de compra perdido. O resultado, como era de se esperar, acaba sendo inflação elevada associada a um baixo desempenho econômico.

A solução para essa situação veio, mais uma vez, da indústria automobilística. Dessa vez, em lugar da Ford, quem dará o primeiro passo será a General Motors (GM), que, em 1948, sob orientação direta do seu presidente Charles Wilson, assinará um acordo com a UAW que se tornaria histórico. Neste, a GM, além de estabelecer um valor mais elevado para a hora básica de trabalho, compromete-se a reajustá-lo anualmente de acordo com a variação do custo de vida e os ganhos de produtividade obtidos pela economia, configurados, respectivamente, pelo COLA, *cost-of-living adjustment escalator*, e pelo AIF, *annual improvement factor*. Com esse sistema, a GM alonga o prazo dos acordos, que passa a ter duração de três anos, ao mesmo tempo em que reduz, enormemente, o potencial de conflito. Esse novo sistema, assim como a estratégia inicial da Ford, generaliza-se rapidamente pelas demais indústrias e, em seguida, por toda a economia americana.

De acordo com Alban (1999), a difusão do sistema GM, ou ao menos dos índices por ele gerados, por todos os setores da economia americana, decorre, em linhas gerais, de três dinâmicas distintas, ou seja, como efetivo redutor de conflitos, conformador de um novo padrão salarial por todas as

empresas do setor terciário, inclusive as governamentais e, por fim, nas pequenas e médias empresas de todos os setores em que os sindicatos inexistiam ou eram relativamente fracos, havia a importante pressão mediadora de um salário mínimo, sempre crescente (ver Tabela 2, abaixo).

Tabela 2
Evolução do salário mínimo nos EUA – 1945 - 1968

Anos	1945	1950	1956	1961	1963	1967	1968
Salário mínimo hora \$	0,40	0,75	1,00	1,15	1,25	1,40	1,60
Relação salário mínimo hora	0,39	0,52	0,51	0,49	0,51	0,49	0,53
Nível % de cobertura	55,4	53,4	53,1	62,1	62,6	75,3	72,6

Fonte: Alban (1999, p. 171). Obs.: Relação salário médio/hora referente aos rendimentos dos trabalhadores industriais.

Como se observa, em função da emergência das linhas de montagem, desenvolve-se, na economia americana do pós-guerra, todo um aparato econômico-institucional para garantir o repasse sistemático dos ganhos de produtividade para os trabalhadores. É esse aparato, denominado, um tanto equivocadamente, de acordo com Alban (1999), que garante de fato a continuidade e a qualidade dos anos dourados. Repassando os ganhos e produtividade para os salários, já ampliados, e viabilizando assim uma contínua melhora na distribuição de renda da economia (ver Tabela 3), o fordismo irá propiciar o crescimento da demanda *pari passu* ao da oferta, evitando o surgimento de recursos financeiros ociosos.

O marco institucional fordista, por conseguinte, embora não seja a causa primária, atua como principal mantenedor do processo de crescimento com equilíbrio de pleno emprego.

Tabela 3
Distribuição da renda familiar nos EUA – 1947 - 1969

Anos	Primeiro quartil	Segundo quartil	Terceiro quartil	Quarto quartil	Quinto quartil	5% mais elevados
1947	5,0	11,9	17,0	23,1	43,5	17,5
1949	4,5	11,9	17,3	3,5	42,7	16,9
1954	4,5	12,1	7,7	23,9	41,8	16,3
1959	4,9	12,3	17,9	23,8	41,1	15,9
1964	5,1	2,0	17,7	24,0	41,2	15,9
1969	5,6	12,4	17,7	23,7	40,6	5,6

Fonte: Alban (1999, p. 172).

Para Alban (1999), uma das fortes características dos anos dourados é que o seu desenvolvimento não se restringiu apenas aos Estados Unidos. Na verdade se transbordou para o Canadá e também para a Europa.

Segundo o autor, contudo, a dinâmica dos anos dourados na Europa esteve mais ligada não só à economia, mas também à política.

Conforme se pode observar no Tabela 4, muito mais do que os americanos, os europeus viverão no pós-guerra uma realidade dourada, completamente distinta dos anos que a precederam.

Ocorre que, destruída pela guerra e ameaçada pelo avanço do comunismo, a Europa terá acesso não só ao financiamento como também à tecnologia americana. Assim, muito mais do que reconstruir o passado, a Europa pode reconstruir-se baseada nos mais avançados padrões de produção e consumo.

Tabela 4

Desempenho econômico dos países europeus e dos EUA – 1914-1973

Taxas médias de crescimento	1914-1950		1951-1973			Taxa de desemprego	
	PIB Produtiv.	Inflação	PIB Produtiv.	Inflação	Inflação		
Alemanha <i>a</i>	1,3	0,7	7,7	6,0	4,9	2,7	2,3
Áustria <i>b</i>	0,2	0,2	20,7	5,4	5,5	4,6	2,6
Bélgica <i>c</i>	1,0	1,0	9,5	4,1	3,5	2,9	2,8
Dinamarca	2,5	1,3	3,4	4,0	3,1	4,8	2,6
Finlândia	2,4	1,3	13,6	4,9	4,4	5,6	1,7
França	1,0	1,3	14,2	5,1	4,7	5,0	2,0
Holanda	2,4	1,2	2,7	4,8	3,6	4,1	2,1
Inglaterra	1,3	0,8	2,9	3,0	2,5	4,6	2,8
Itália	1,4	1,1	16,0	5,5	4,8	3,9	5,4
Noruega	2,9	1,9	2,9	4,0	3,3	4,8	1,9
Suécia	2,8	2,1	2,7	3,8	3,2	4,7	1,8
Suíça	2,0	1,6	2,1	4,5	2,9	3,0	0,0
Europa <i>d</i>	1,8	1,2	8,2	4,6	3,9	4,2	2,3
EUA	2,8	1,6	2,3	3,7	2,1	2,7	4,6

Fonte: Alban (1999, p. 173). Obs.: O crescimento do PIB é medido em termos reais; da mesma forma, o crescimento da produtividade é calculado sempre em termos de evolução real do PIB por trabalhador empregado. Notas: *a*) inflação média não contempla o período de 1920-24; *b*) inflação média calculada, a partir de 1914, não contemplando o período de 1920-23; *c*) inflação média calculada a partir de 1914; *d*) os dados para a Europa consistem, conforme Maddison, na média aritmética simples dos países acima.

De acordo com Alban (1999), a reconstrução representa o início, mas não consegue explicar o longo ciclo que se seguiu.

Como no caso americano, portanto, também os salários dos trabalhadores europeus teriam evoluído, ao menos *pari passu* com a produtividade, garantindo a expansão da demanda paralelamente à oferta. Sem dúvida, isso ocorreu na Europa (ver Tabela 5). A visão, no entanto, de que esse processo tenha decorrido fundamentalmente do fordismo é bastante discutível de acordo com o autor. Afinal, a maioria das grandes empresas européias só se consolida a partir do final dos anos 50, conseqüentemente, relações tipicamente fordistas só se tornam representativas com a chegada dos anos 60. Além disso, essas relações não são dominantes, mesmo nos anos 60 e sim mediadas por uma forte intervenção estatal.

Tabela 5
Indicadores e estatísticas econômicas de alguns países europeus –
1960-1973

Tx. de Crescim.	Alemanha	Bélgica	Espanha	Inglaterra	Itália	Irlanda	França
PIB	4,5	4,9	6,6	3,1	5,3	4,4	5,6
Produtividade	4,2	4,2	5,4	2,9	5,6	4,3	4,9
Sal. Reais	5,3	5,0	6,4	3,3	6,5	5,4	5,0
Emprego	0,3	0,7	1,1	0,2	-0,3	0,1	0,7
Tx. de Desemp.	0,8	2,3	2,1	2,4	5,2	4,7	1,0

Fonte: Alban (1999, p. 174).

Conforme já afirmado, as sociedades européias, diferentemente da americana, irão associar o movimento sindical a fortes movimentos políticos revolucionários das classes trabalhadoras acabando por dar origem aos primeiros partidos social-democratas cujas idéias iniciais, destaca Alban (1999), não era abrir mão da revolução, o que significaria a socialização dos meios de produção; mas sim viabilizá-la. Ainda que houvesse dúvida se a “democracia burguesa” aceitaria de fato a revolução, os partidos e todo o jogo político eleitoral eram vistos como instrumentos importantes de propaganda e organização efetiva da classe trabalhadora.

Com a derrota do nazismo, os partidos social-democratas se espalham por quase toda a Europa Ocidental. A essa altura, ao mesmo tempo em que a democracia havia se tornado um bem em si mesma, o ideal revolucionário de estatização da estrutura produtiva tinha perdido muito de sua força. Não só a experiência concreta havia demonstrado a possibilidade de imensos progressos sociais dentro do próprio capitalismo, como também a revolução keynesiana, trazendo a análise do papel da demanda, lançava novas luzes sobre a questão. Com Keynes, a perversa concepção marxista do capitalismo perdia muito do seu sentido. Assim, não por acaso, conforme observam Przeworski & Wallerstein,⁷ o keynesianismo irá constituir a base para o compromisso de classe, oferecendo aos partidos políticos representantes dos trabalhadores, uma justificação para exercer o governo em sociedades capitalistas.

A política econômica da Social-Democracia no pós-guerra transcendeu um simples compromisso keynesiano com o pleno emprego. Tanto na ideologia como na prática, seu compromisso maior era com a igualdade. Dessa forma, os gastos públicos governamentais continuaram sendo ampliados e destinados, em sua maior parte, à conformação de um fabuloso *Estado de bem-estar* (ver Tabela 6).

Em linhas gerais, esse Estado de bem-estar, o famoso *welfare state* europeu, desenvolve todo um amplo aparato de formação de mão-de-obra, educação e saúde pública, ao qual se associa um avançado sistema de seguridade social, em que o desemprego e o afastamento do trabalhador, por idade ou invalidez, deixam de ser problemas individuais.

Tabela 6

Gasto público total e em bem-estar como percentual do PIB e emprego público como percentual do emprego total – 1929-1981

Países	Gasto público total					Bem-Estar	Emprego público	
	1929	1938	1950	1973	1980*	1980*	1951	1981
Alemanha	30,6	42,4	30,4	41,2	48,5	32,8	14,4	25,8
França	12,0	21,8	27,6	38,8	46,9	34,4	17,5	32,6
Inglaterra	23,8	28,8	34,2	41,5	43,4	26,2	26,6	31,4
Holanda	11,2	21,7	26,8	49,1	57,8	39,7	nd	nd
Média Aritmética	19,4	28,7	29,7	42,6	49,1	33,3	19,5	29,9
Estados Unidos	10,1	18,5	22,5	32,0	33,8	19,2	17,0	18,3

Fonte: Alban (1999, p. 177). Obs.: Os dados para 1980* referem-se a períodos em torno desse ano.

Em resumo, para Alban (1999), no caso europeu, foi a Social-Democracia e não o fordismo, o responsável fundamental pela continuidade e qualidade do crescimento nos anos dourados.

Entretanto, uma vez cessado o crescimento, o que ocorre ao final dos anos 60, primeiramente o fordismo e posteriormente o próprio Estado de bem-estar social europeu, não por acaso, perdem a sua funcionalidade e começam

⁷ PRZEWORSKI, A.; WALLERSTEIN, M. *O capitalismo democrático na encruzilhada*, Novos Estudos CEBRAP, n. 22, out., 1988.

a desmoronar-se vindo a configurar-se mais uma crise estrutural do capitalismo.

A análise que Pochmann (1999) faz sobre os anos dourados confirma boa parte das afirmações de Alban (1999). O autor também afirma que a universalização de grande parte das aspirações das classes trabalhadoras nas economias avançadas, desde a segunda metade do século XX, transcorreu associada a elevadas taxas de crescimento econômico e à estabilização monetária. Acrescenta que a generalização do padrão de industrialização norte-americano, inicialmente no pós-guerra, por meio da reconstrução da Europa Ocidental e do Japão, e posteriormente na segunda metade do século, para algumas economias da periferia mundial, como a argentina, a brasileira, a mexicana, a indiana, a australiana e a dos tigres asiáticos, contribuiu para a definição do que a literatura especializada chama de *quase trinta anos de ouro do capitalismo*.

Assim como Mattoso (1995), Pochmann (1999) confirma a importância do papel exercido pelos sindicatos para a conformação do padrão salarial e de consumo, com menos desigualdade social.

O autor salienta que os sinais de redução nos níveis de pobreza e de melhora no perfil de distribuição de renda são decorrências diretas de um padrão sistêmico de integração social. Em outras palavras, foi esse padrão que promoveu um conjunto de condições favoráveis ao mundo do trabalho, por meio da presença de um quase pleno emprego, do desenvolvimento do Estado de bem-estar social e da forte atuação dos sindicatos e partidos políticos comprometidos com os trabalhadores.

Contudo, no início dos anos 70, a fragilização do Sistema Monetário Internacional (fim da paridade ouro-dólar e da instabilidade nas taxas de juros), gerou-se uma perda na capacidade geral de dinamização da economia mundial. Abriu-se, a partir de então, um período de incertezas e de novos questionamentos do padrão sistêmico de integração social, inicialmente, pelas propostas de políticas econômicas e sociais definidas pelos partidos conservadores e, posteriormente, pela própria aplicação dessas políticas. Era uma nova crise a ser enfrentada pelo capitalismo.

Também Antunes (1999, p. 29), após um longo período de acumulação de capitais, que ocorreu durante o apogeu do fordismo e da fase keynesiana, o capitalismo, a partir do início dos anos 70, começou a dar sinais de um quadro crítico, cujos traços mais evidentes foram:

- a) a queda da taxa de lucro, dada, dentre outros elementos causais, pelo aumento do preço da força de trabalho, conquistado durante o período pós-45 e pela intensificação das lutas sociais dos anos 60, que objetivavam o controle social da produção. A conjugação desses elementos levou a uma redução dos níveis de produtividade do capital, acentuando a tendência decrescente da taxa de lucro;
- b) o esgotamento do padrão de acumulação taylorista/fordista de produção (que, em verdade, era a expressão mais fenomênica da crise estrutural do capital), dado pela incapacidade de responder à retração do consumo que se acentuava. Na verdade, tratava-se de uma retração em resposta ao desemprego estrutural que então se iniciava;
- c) a hipertrofia da esfera financeira, que ganhava relativa autonomia perante os capitais produtivos, o que também já era expressão da própria crise estrutural do capital e seu sistema de produção, colocando-se o capital financeiro como um campo prioritário para a especulação, na nova fase do processo de internacionalização;
- d) a maior concentração de capitais graças às fusões entre as empresas monopolistas e oligopolistas;
- e) a crise do *welfare state* ou do “Estado do bem-estar social” e dos seus mecanismos de funcionamento, acarretando a crise fiscal do Estado capitalista e a necessidade de retração dos gastos públicos e sua transferência para o capital privado;
- f) o incremento acentuado das privatizações, tendência generalizada às desregulamentações e à flexibilização do processo produtivo, dos mercados e da força de trabalho, entre tantos outros elementos contingentes que exprimiam esse novo quadro crítico.

O fato é que, tanto para Alban (1999), como para Mattoso (1995), Pochmann (1999) e Antunes (1999), o modelo taylorista/fordista dá sinais de

esgotamento e entra em crise a partir dos anos 60/70, iniciando-se, assim, uma terceira grande crise capitalista.

1.1.3 A Terceira Grande Crise do Capital – 1960 a 1970

A partir dos anos 60-70, conforme visto, o padrão de desenvolvimento vigente durante os anos dourados entra em crise.

Com base na escola francesa da regulação, Mattoso (1995) afirma que, com a contínua redução das taxas de desemprego durante os anos dourados e em função das condições de organização do trabalho nos moldes fordistas, os trabalhadores tenderiam a romper a disciplina imposta pelo capital e colocariam em risco a taxa de mais-valia, a estabilidade e a articulação entre o padrão produtivo, a relação salarial e o padrão de consumo.

Ainda de acordo com Mattoso (1995), a expansão das lutas sindicais, a maior elevação dos salários diante de uma produtividade que já crescia menos e seus possíveis efeitos sobre os lucros ou a taxa de mais-valia já seriam conseqüências de um processo de perda do dinamismo e de debilitamento dos fatores responsáveis pelo crescimento do pós-guerra.

Além da recessão européia, Mattoso (1995, p. 51) identifica como sintomas desse processo os efeitos da Guerra do Vietnã sobre o dólar e o balanço de pagamentos desde 1964; o processo de instabilização financeira detonado no mercado norte-americano pelo “pânico controlado” de 1966; a decrescente confiabilidade do dólar (a partir de meados dos anos 60), que resultou no posterior colapso do sistema de Bretton Woods, no declínio da hegemonia norte-americana e na tendência ao sobreinvestimento generalizado, já visível no final da década de 60, mas acentuada pelo espasmo vigoroso e generalizado de ampliação da capacidade produtiva iniciada pelos EUA, em 1970.

Conclui o autor que esta crise estrutural, cuja manifestação foi a desarticulação das relações virtuosas do padrão de desenvolvimento norte-americano, foi resultado do esgotamento dos impulsos dinâmicos do padrão de industrialização, com o enfraquecimento da capacidade dinâmica do progresso técnico, a maior saturação de mercados internacionalizados, o sobreinvestimento generalizado, a crescente financeirização da riqueza produzida e o enfraquecimento da hegemonia norte-americana. A crise foi

então amplificada pela brusca elevação dos preços do petróleo decidida pelo cartel da OPEP, no final de 1973.

Os vínculos nacionais estabelecidos entre os empresários industriais e agrícolas e os trabalhadores foram crescentemente questionados com o acirramento da concorrência internacional. Na percepção do autor, a distância da crise de 29, da Segunda Guerra Mundial, do trauma do desemprego e do espectro do comunismo também favoreceram para que a reestruturação econômica ocorresse sem levar em conta o compromisso com o Estado de bem-estar social, das políticas de pleno-emprego e da administração da demanda agregada.

De acordo ainda com o autor, principalmente os empresários industriais voltam-se, cada vez mais, para o mercado internacional e, subordinados à dinâmica financeira, afastam-se dos compromissos anteriormente definidos com os trabalhadores e apostam suas fichas na ampliação da concorrência internacional, na elevação da produtividade e competitividade e nas políticas, visando a enfraquecer ou eliminar tais compromissos e suas conseqüências.

Os trabalhadores foram, dessa forma, crescentemente responsabilizados pela redução da produtividade, pelos custos elevados e pelos *obstáculos à competição* supostamente gerados pelos instrumentos regulatórios e pelas políticas sociais do Estado.

Com base na ruptura dessa aliança, de acordo com Mattoso (1995), a modernização dos anos 80 favoreceu a intensa reestruturação econômica e produtiva da economia mundial, sob o comando dos países avançados e sob o predomínio do capital reestruturado, subsumido no movimento mais geral de gestão e realização da riqueza sob o domínio financeiro.

Essa modernização dos anos 80, continua o autor, ao mesmo tempo em que acentuou os ganhos de produtividade e apontou um novo padrão tecnológico, assumiu um caráter marcadamente desigual segundo as diferentes regiões, países, empresas e indivíduos, caracterizando um distribuição desigual dos ganhos do progresso técnico.

Mattoso (1995) conclui que, ao final de cerca de uma década de transformações na esfera produtiva, tecnológica e organizacional, alteraram-se

também os padrões de regulação macroeconômica dos países e a divisão internacional do trabalho.

A bipolaridade constituída no pós-guerra também seria colocada em xeque. Os países socialistas entraram em crise e desintegrou-se o *bloco do Leste* e a própria União Soviética. Os Estados Unidos viram questionada sua hegemonia econômica desde meados dos anos 60, mantendo-se dominantes nos campos diplomático, estratégico e militar. Buscaram recompor-se economicamente por meio da constituição do bloco econômico com o Canadá e com o México, de uma renovada pressão sobre a ONU e demais organismos internacionais (FMI, BID, BIRD, etc.), da recuperação do papel de *gendarme* internacional com o controle estrito de novas atividades bélicas, visando à consolidação de uma nova *Pax Americana*, pelo patrocínio de políticas ultraliberais de ajuste automático do balanço de pagamentos e de desregulação.

Finalmente, com a crise da dívida externa em 1982, as condicionalidades aplicadas pelos organismos internacionais e depois identificadas com o *Consenso de Washington* foram unificadas em torno de políticas macroeconômicas antiinflacionárias: ajuste fiscal, desvalorizações cambiais e políticas monetárias restritivas.

A aplicação dessas políticas nos países periféricos fracassou, ampliando a marginalização de amplas áreas do globo com o colapso das economias periféricas e o aprofundamento da crise da dívida externa enfrentada sobretudo pelos países da América Latina. Os resultados para os países periféricos de mais uma década de estagnação foram, de acordo com o autor, o aumento da miséria e degradação das condições de vida e de trabalho, o distanciamento crescente, em nível tecnológico e produtivo, dos países capitalistas centrais e sua marginalização dos centros financeiros, tecnológicos, comerciais e de poder internacionais.

Para Mattoso (1995), com o início dos anos 90, observou-se o fim do longo ciclo de crescimento da economia mundial iniciado em 1983 e tornou-se mais patente tanto o caráter ideologizado que as políticas neoliberais assumiram durante a fase de crescimento dos anos 80 e que tanto foi

identificado com a *modernização conservadora*, quanto a diferenciação entre países perdedores e ganhadores da concorrência intercapitalista internacional.

O autor é cético quanto à possibilidade de que essa *modernização conservadora* venha a se transformar em uma nova fase de longa prosperidade e de crescimento sustentado.

Ainda de acordo com Mattoso (1995), alguns autores têm avaliado que estaria sendo gradualmente preenchidas as condições para a formação de um novo paradigma tecnológico, assim como de um padrão produtivo. A articulação e difusão, simultânea, de um poderoso *cluster* de inovações, baseadas em novas tecnologias de impacto abrangente sobre o conjunto das estruturas industriais das principais economias capitalistas, além de lançarem as bases de um novo paradigma tecnológico e de um novo sistema produtivo, configurariam transformações que caracterizariam uma verdadeira Terceira Revolução Industrial, que também apontaria uma profunda transformação no mundo do trabalho.

Essa Revolução traria em seu bojo a ruptura do paradigma industrial e tecnológico impulsionado a partir da Segunda Revolução Industrial e a emergência de um novo padrão produtivo, tecnológico e organizacional. Ao buscar consolidar-se, esse novo padrão entraria em conflito não somente com o velho padrão industrial, mas, sobretudo, com as relações sociais, salariais e com o padrão de consumo anterior.

O autor considera ainda que a efetiva permanência da matriz de transportes e da base energética, assim como a mais acentuada convivência de elementos do *velho* com o *novo* apenas mostram que essa Revolução Industrial ainda não se completou. Se, por um lado, vivemos, nas décadas finais do século XX, um período de emergência e consolidação de um novo padrão industrial, com suas conseqüências nos planos produtivo, tecnológico, organizacional e do trabalho; por outro, ainda não se constituiu e se generalizou um novo padrão de desenvolvimento, prevalecendo formas relativamente híbridas e em mutação.

Alban (1999) cita o surgimento da estagflação como marca dos anos 70, apontando os dois choques do petróleo como causa do fenômeno. Afinal, no mundo industrializado da época, em uma estrutura indexada por contratos

fordistas, ao elevar-se os preços do petróleo, elevam-se, direta ou indiretamente, os preços de toda a economia.

Com a estagflação, o monetarismo de Milton Friedman substitui o keynesianismo que defendia o pleno emprego via ação governamental.

De acordo com o autor, ao analisar-se a dinâmica interperíodos, percebe-se que a evolução da produtividade, na quase-totalidade dos países, quando composta com a taxa natural de crescimento da força de trabalho, acaba ultrapassando as respectivas taxas de crescimento econômico. Por conseguinte, o desemprego será crescente, mesmo com a retomada do crescimento. É o *jobless growth*, o crescimento sem emprego, que, a partir dos anos 80, estabelece-se no mundo desenvolvido, especialmente na Europa.

Como se pode observar, de acordo com os autores citados, o capitalismo passa por mais uma crise. Como nas anteriores, o capital vem reagindo também a essa crise com políticas econômicas específicas, aparecendo o neoliberalismo e a globalização da economia. Tais políticas têm, como não poderia deixar de ser, um forte impacto sobre a economia mundial, provocando uma reestruturação produtiva com base em novo paradigma tecnológico, apontado por vários autores como uma Terceira Revolução Industrial. Alban (1999) fala em “revolução informacional”; Mattoso (1995), em “automação integrada flexível”; Antunes (1997), em “especialização flexível”; Rifkin (1995) fala em “sociedade automatizada”. Todos os autores, no entanto, apontam a mudança tecnológica de uma base eletromecânica para uma base eletroeletrônica como fatores principais de reação do capitalismo a mais uma crise iniciada nos anos 60-70. Essas mudanças acabam por provocar transformações radicais no mundo do trabalho, foco deste estudo.

1.1.3.1 Neoliberalismo

A concessão do Prêmio Nobel de Economia para Hayek,⁸ em 1974, representou, para Pochmann (1999), um indício da alteração que estava sendo posta em curso no entendimento dominante sobre os possíveis caminhos alternativos para a superação da crise econômica.

Porém, para o autor, foi somente no final da década de 70 que o ataque conservador obteve sucesso, elegendo sucessivamente vários governos de direita nos países desenvolvidos. As vitórias de Thatcher na Inglaterra, em 1979; de Reagan nos Estados Unidos, em 1980; de Kohl na Alemanha, em 1982; e de Schluter na Dinamarca, em 1983 terminaram sendo, junto com os demais governos de direita que logo se difundiram em outros países, os vetores de um histórico rompimento com as políticas de integração social do pós-guerra.

O autor cita ainda como contribuição para a difusão do receituário neoliberal e seus efeitos sociais nefastos, mesmo que em menor escala, o fracasso dos governos de esquerda durante os anos 80, como o de Mitterrand na França, de Gonzáles na Espanha, de Soares em Portugal, de Craxi na Itália e de Papandreou na Grécia. Além disso, a queda do Muro de Berlim, no final da década passada, não apenas limitou a possibilidade concreta de alternativas radicais à esquerda, como permitiu a aplicação de políticas neoliberais nos próprios países ex-comunistas.

As críticas ao padrão sistêmico de integração social não se mostraram originais, pois já estavam contempladas nas teses de autores importantes, como Friedrich von Hayek e Milton Friedman, que haviam definido suas idéias básicas ainda nos anos 40 e 60, em pleno êxito do capitalismo com mais igualdade social e quase pleno emprego. Desses autores, Pochmann (1999, p.15) destaca os seguintes argumentos conservadores contra os entraves inibidores das forças de mercado, decorrentes da ação do Estado, dos sindicatos e do gasto social:

⁸ Friedrich August von Hayek, economista naturalizado inglês, é um dos principais expoentes da corrente neoliberal. O livro "Caminho da servidão" (1944) e o Prêmio Nobel de Economia, em 1974, consagraram seu pensamento contrário a qualquer intervenção do Estado na economia.

- a) o “desincentivo” ao trabalho e a restrição à liberdade do cidadão promovidos pelos mecanismos promotores de proteção e de garantia de renda, por meio do Estado de bem-estar social;
- b) a elevação artificial do custo do trabalho decorrentes das bases de financiamento do Estado de bem-estar social que oneravam, em parte, o salário pago;
- c) o enrijecimento do padrão de uso e remuneração da mão-de-obra proporcionados pelo monopólio dos sindicatos na contratação coletiva de trabalho e na restrição à geração de ocupações flexíveis e à demissão com maior facilidade;
- d) a inibição ao crescimento econômico e à abertura de novos empregos promovida pelo estrangimento da poupança privada e das margens de lucro, por meio do aumento da carga tributária e da regulação econômica pelo Estado e sindicatos; e
- e) o aumento da inflação decorrente da pressão salarial exercida pelos sindicatos e pelo quase pleno emprego.

Ainda de acordo com Pochmann (1999), após duas décadas desde o início da difusão do ideário neoliberal nos países capitalistas avançados, pode-se hoje chegar a algumas observações evidentes. De maneira geral, as medidas econômicas implementadas desde a década de 1970 buscaram: contrair a emissão monetária; elevar os juros; diminuir os impostos sobre as rendas mais altas; desregular o mercado de trabalho, o comércio externo e o mercado financeiro; alterar o papel do Estado; privatizar o setor público; focalizar o gasto social; restringir a ação sindical, entre outras.

Pelo lado das empresas, o sucesso alcançado no campo do combate à inflação se mostrou inquestionável, pois os países da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) registraram taxas médias anuais de variação do custo de vida decrescentes de 8,8% nos anos 70, para 5,2% na década de 80 e 2,8% nos anos 90. Além disso, as margens de lucro deixaram de ser comprimidas por tributos e custos do trabalho elevados. Em decorrência, houve aumento da autonomia empresarial na definição do uso e remuneração da mão-de-obra e na aplicação dos recursos monetários (investimentos produtivos e financeiros).

Já pelo lado do trabalho, continua o autor, a ampliação das desigualdades e do desemprego no final do século, conforme previsão do programa neoliberal, necessária para a recuperação da disciplina laboral, a flexibilização do uso e remuneração da mão-de-obra e a elevação da concorrência no mercado de trabalho não permitiram a emergência de uma nova fase de expansão do capitalismo maduro. Pelo contrário, as duas últimas décadas se mostraram decepcionantes do ponto de vista do desempenho econômico. Do lado social, os prejuízos foram evidentes, confirmados pela elevação do desemprego e da pobreza.

As novas condições institucionais de maior liberdade em favor do capital, promovidas por vários governos preocupados com a recuperação do lucro empresarial nas economias desenvolvidas, ao invés de provocarem elevações nas taxas de investimento ou uma retomada sustentada do crescimento econômico, possibilitaram, na verdade, condições mais do que satisfatórias para a valorização financeira do capital em detrimento dos investimentos produtivos. Exemplos da limitação do crescimento sustentado são os fluxos financeiros mundiais, que correspondem hoje a aproximadamente 78 vezes a quantidade de recursos investidos produtivamente. Em 1971, a relação era de 15 vezes.

Paralelamente ao movimento neoliberal, toma força o fenômeno da globalização da economia.

1.1.3.2 Globalização da Economia

De acordo com Offe (1999), globalização é um conceito excessivamente genérico e pouco específico, podendo-se usá-lo para todo tipo de finalidades pouco específicas, sendo, portanto, de pouco uso nas ciências sociais. Muitas pessoas dizem coisas muito diferentes quando falam de globalização.

O autor detalha o significado complexo da globalização, analisando o meio pelo qual a idéia de dependência internacional ou transnacional está sendo promovida, destacando seis desses meios que, na língua inglesa, começam com a letra “m”.

1. Dinheiro (**money**):

O dinheiro motiva o comércio, os investimentos e a especulação internacionais que são tão decisivos para os destinos econômicos das nossas sociedades.

2. Matemática (**mathematics**):

Refere-se à linguagem de tecnologia ou, mais amplamente, ao idioma da observação e da auto-observação das realidades sociais físicas. Temos uma linguagem universal expressa em um único *script* universal disponível para os humanos, que são os números arábicos.

3. Música (**music**) ou o cinema, a internacionalização da imagem:

Quando se liga o rádio, escuta-se a mesma música, seja em Estocolmo, seja em Baltimore, seja em Roma. Também a arquitetura faz parte de uma economia mundial que modela valores de toda a humanidade.

4. Migração (**migration**):

As pessoas mudam de lugar, caracteristicamente em contraste com realidades anteriores, nem sempre voluntariamente, mas, muitas vezes, como refugiados, porque moram em locais onde os Estados não fazem o que deveriam fazer, ou seja, protegê-las da miséria, do terror e da violência.

5. Militarismo (**militarism**):

Os recursos militares, o militarismo de forma característica, têm escapado do controle das nações-estado autocontidas. Algumas nações-estado fazem parte de organizações transnacionais nominais ou alianças militares transnacionais de fato. O controle desses recursos militares torna-se uma questão transnacional e, mais uma vez, a indústria de armamento está se desenvolvendo em torno dessa idéia. O mais interessante talvez seja não apenas que temos agentes militares supranacionais e por vezes globais, mas também estruturas militares subnacionais, como grupos terroristas, senhores de exércitos em nível subnacional, exércitos separatistas e outras coisas semelhantes.

6. Meteorologia (**meteorology**):

Conforme o autor, uma das condições que modelam o futuro econômico da humanidade é o controle de recursos naturais, que está relacionado com

o clima, o qual tem se tornado, não apenas a partir do encontro Rio-92, uma das preocupações de regimes transacionais.

Na verdade, segundo o autor, trata-se de um conjunto de problemas sobre como lidar com os equilíbrios militares mundiais, manter a paz, absorver a migração, gerir o problema do clima, controlar tecnologias e controlar o comércio internacional. É uma lista longa de problemas muito sérios da nossa agenda relativos às economias globalizadas.

A grande questão, colocada pelo autor é: quem pode realizar algo hoje? Quem pode controlar os nossos destinos? Como podemos nos reunir e nos organizar, concordando com objetivos e valores para realizar algo que faça diferença?

Existem três respostas típicas para essas perguntas de acordo com o autor. A primeira é que o Estado é, em última análise, responsável pelo controle coletivo e pela melhoria das nossas condições, e ainda temos a habilidade da sociedade para enfrentar essas tendências e correntes. A segunda resposta é que o mercado é a forma de ação apropriada. De um modo mais eficaz e racional, poderia lidar com os desafios e os perigos aos quais estamos expostos. E a terceira resposta é que as comunidades terão que fazer o trabalho. É uma tríade de formas de ação social por meio do Estado, do mercado e das comunidades. O autor entende por comunidades as famílias, as comunidades religiosas, locais, lingüísticas, étnicas, profissionais, ou seja, pessoas que estão nas mesmas situações e que partilham características importantes e semelhantes, esperando do outro que permaneça naquela posição.

Contudo, argumenta o autor, em sã consciência, ninguém tem como acreditar que podemos deixar de lado algum desses aspectos. Por exemplo: deixar tudo para o mercado ou deixar tudo para o Estado, ou fazer tudo por meio dos elos comunitários de pequenos grupos de pessoas com identidade compartilhada. O problema da ação, de como lidar com as tendências é encontrar uma síntese viável, uma combinação, uma hibridização desses três elementos, do Estado, do mercado e das comunidades.

Os mercados simplesmente não podem operar ou durar mais de seis meses sem que exista um Estado forte. Se os contratos não forem

supervisionados e disciplinados por normas legais abrangentes instituídas por legisladores, se os mercados não forem impedidos por essa supervisão de se tornarem monopólios, os mercados, como os autores clássicos de ciência econômica já definiram, terão a tendência de matarem uns aos outros, se deixados à sua própria sorte, porque seus participantes têm um interesse racional de eliminar a competição por meio da formação de cartéis e monopólios. De maneira idêntica, continua Offe (1999), os mercados jamais teriam existido sem algo a que chama de comunidade de valores ou comunidade dentro da sociedade civil, que contém ou limita a gama da ação dos mercados.

Para Pochmann (1999), o movimento de globalização econômica, especialmente mais intenso na órbita financeira, faz com que predomine a lógica de avaliação dos mercados de bens segundo os critérios de valorização do capital e dos macropreços, principalmente câmbio e juros. Isso significa uma mudança na dinâmica da concorrência intercapitalista, que tende a privilegiar muito mais o caráter patrimonialista-financeiro do que o produtivo, sobretudo nas estratégias das grandes empresas.

Citando Villareal⁹ e Eatwell,¹⁰ Pochmann (1999, p. 17-8) argumenta que a adoção de políticas neoliberais reforça a predominância do caráter financeiro sobre o produtivo no processo de acumulação de capital. Ao mesmo tempo, os movimentos de desregulamentação das economias e de flexibilização dos mercados de trabalho tendem a provocar traços de desindustrialização e dificuldades na retomada de maiores níveis de investimentos para alguns países. A redução do papel do Estado e a desregulação da concorrência diminuem o grau de liberdade das políticas nacionais, dificultando a adoção das estratégias que visem a ampliar a geração de empregos.

⁹ VILARREAL, R. *A contra-revolução monetarista*. Rio de Janeiro: Record, 1984.

¹⁰ EATWELL, J. *Global unemployment*. New York: M.S. Sharpe, 1996.

Citando Chesnais¹¹ e Belluzzo,¹² Pochmann (1999, p. 17) salienta que, com o predomínio da lógica de *rentiers* (em outras palavras, subordinar os interesses nacionais como o avanço da produção, do emprego e do bem-estar social à natureza individual e mesquinha da concorrência entre as forças de mercado) nas decisões capitalistas, enfraquece-se o dinamismo das economias e prepondera uma tendência deflacionária. Se há elevado crescimento da demanda agregada, crescem as pressões por aumento dos juros reais de curto prazo, projetando expectativas de elevação das taxas de juros em longo prazo e assim comprometendo uma possível expansão econômica sustentada por um período maior.

O compartilhamento de inovações tecnológicas com a permanência de uma reestruturação das forças produtivas capitalistas, impõe transformações no padrão de uso e remuneração da força de trabalho. Tende-se, dessa forma, a ampliar-se o grau de heterogeneidade social, identificado por meio da instabilidade no mundo do trabalho, da precarização das condições e relações de trabalho e da permanência de elevadas taxas de desemprego.

Conclui o autor que a redução quantitativa e as transformações qualitativas no mercado de trabalho interno, nas grandes empresas (redução de hierarquias, novas formas de gestão de pessoal e de relações de trabalho), contribuem ainda mais para tornar abundante a força de trabalho, tornando, dessa forma, crescentemente precária e instável a inserção dos trabalhadores no mercado geral de trabalho.

Também falando em globalização, Bourdieu (1998) mostra como a idéia é a principal arma contra as conquistas do *welfare state*, na medida em que trabalhadores europeus rivalizam com os trabalhadores menos favorecidos do resto do mundo. De modo geral, o neoliberalismo faz voltar, sob as aparências de uma mensagem muito chique e muito moderna, as idéias mais arcaicas do patronato mais arcaico. Os países com frágil proteção social, com salários baixos, podem tirar partido de suas vantagens na competição, mas

¹¹ CHESNAIS, F. *Globalization, world oligopoly and some of their implications*. In: HUMBERT, M. *The Impact of globalization on Europe's firms and industries*. London: Pinter Publishers, 1993.

puxando para baixo os outros países, assim obrigados a abandonar as conquistas sociais para resistir. O autor acaba por concluir que, ao contrário da idéia de homogeneização, a globalização nada mais é do que a extensão do domínio de um pequeno número de nações dominantes sobre o conjunto das praças financeiras nacionais. Na verdade, conquistas sociais arduamente conseguidas são tomadas e anunciadas como "privilégios" de poucos.

Discutindo o problema da exclusão social, Dupas (1999) afirma que, a partir da década de 1980, observa-se uma intensificação do processo de internacionalização das economias capitalistas que se convencionou chamar de *globalização*. O autor cita como características distintivas desse processo a enorme integração dos mercados financeiros mundiais e um crescimento singular do comércio internacional – viabilizado pelo movimento de queda generalizada de barreiras protecionistas –, principalmente dentro dos grandes blocos econômicos. Um de seus traços mais marcantes é a crescente presença de empresas transnacionais. Estas diferem bastante das corporações multinacionais típicas dos anos 60 e 70, constituindo um fenômeno novo.

Nesse contexto de internacionalização das decisões e de incrível mobilidade de grandes massas de capitais, que têm, em larga medida, lógicas autônomas em relação às decisões dos Estados nacionais, continua o autor, o espaço para a operação de políticas públicas vê-se sensivelmente diminuído. A manipulação das próprias políticas monetárias é afetada pela imensa massa de recursos que circula no mercado financeiro internacional, cruzando as fronteiras nacionais. As políticas fiscais e os gastos governamentais, por sua vez, encontram novos limites por ocasionarem efeitos inflacionários que poderiam minar a competitividade dos produtos nacionais.

Enquanto, por um lado, continua Dupas (1999), a grande mobilidade das transnacionais gera um menor compromisso com os países que sediam suas atividades, o que aumenta seu poder de barganha *vis-à-vis* os Estados, por outro lado, a necessidade de elevar as competitividades sistêmicas nacionais para garantir a sobrevivência nesse mundo mais integrado acrescenta restrições para a obtenção de recursos tributários adicionais. O

¹² BELLUZZO, L. O declínio de Bretton Woods e a emergência dos mercados globalizados. In:

processo de globalização, por essas e outras vias, constri o poder dos Estados, restringindo sua capacidade de operar seus principais instrumentos discricionários.

O que se vê nas transnacionais contemporâneas é fragmentação e dispersão do processo de produção por várias nações, por meio de filiais e dos fornecedores subcontratados e não mais estruturas verticalizadas nas quais várias etapas de produção de um bem são executadas.

Dessa forma, conclui Dupas (1999), essas empresas não só visam a atingir um mercado consumidor global como o fazem utilizando mão-de-obra, tecnologia e matérias-primas existentes em todo o mundo da forma mais eficiente possível. É interessante notar que, ao contrário das multinacionais, que tendiam a reproduzir as relações de trabalho observadas nas matrizes, as transnacionais, além de fabricarem diferentes partes do produto em diferentes países, fazem-no sob contratos de trabalho variados. Onde lhes é conveniente, utilizam mão-de-obra familiar e pagam por peça; outras vezes, contratam nos moldes convencionais de trabalho, com estabilidade, benefícios e garantias. Em outros países, preferem ainda utilizar mão-de-obra em tempo parcial, com contratos mais precários ou terceirizando parte de suas atividades; ao fazê-lo, transferem para terceiros a responsabilidade da contratação e das relações com trabalhadores que, de outra forma, estariam sob sua ordem e responsabilidade.

Também Alban (1999), falando em hipertrofia financeira, explica que, com o fim dos anos dourados, como já dito, a economia desacelera seu crescimento, entrando no processo de estagflação ao qual se sucede o *jobless growth*, que se estende até os dias de hoje. Entretanto, nem tudo no mundo econômico avançará a passos lentos. Desde pelo menos o começo dos anos 70, os ativos e fluxos financeiros vêm se expandindo e se internacionalizando a taxas bastante elevadas. Com esse processo, que se intensifica com a chegada dos anos 80, gera-se uma verdadeira hipertrofia da esfera financeira em meio ao marasmo da macroeconomia real.

O acelerado crescimento da esfera financeira não será, nem poderia ser, continua o autor, um fenômeno meramente quantitativo. Por distanciar-se

absurdamente da economia real, ele será marcado também pela ocorrência de profundas mudanças qualitativas. Numa ordenação cronológica, a primeira dessas mudanças consiste na internacionalização/globalização financeira; a segunda mudança qualitativa refere-se a uma forte expansão do mercado de títulos públicos, em função de um endividamento público também crescente. Como se observa na Tabela 7, em quase todas as principais economias industrializadas, pelo menos desde o começo dos anos 80, a dívida pública como percentual do PIB vem crescendo sistemática e aceleradamente, saltando de uma média, para a OCDE, de 40,2%, em 1980, para 70,6% em 1995. Nos casos extremos do Canadá, Itália e Bélgica, a dívida pública já ultrapassa hoje o próprio valor dos respectivos PIBs. Esse processo, que reverte completamente a dinâmica de desenvolvimento que caracteriza o pós-guerra, será decorrente da emergência, nesses países, de sistemáticos e crescentes déficits públicos.

Tabela 7

Dívida pública bruta como percentual do PIB – OCDE

Países	1980	1985	1990	1995
Alemanha	31,0	42,8	45,5	62,2
Canadá	44,0	64,1	72,5	100,5
Estados Unidos	37,0	49,5	55,5	63,4
França	30,9	38,6	40,2	60,7
Itália	58,1	82,3	104,5	124,7
Inglaterra	54,0	58,9	39,3	60,0
Japão	51,2	67,0	65,1	80,6
Sete Grandes	41,6	54,9	58,3	72,0
Austrália	nd	nd	21,3	43,4
Áustria	37,3	50,5	58,3	69,3
Bélgica	78,2	122,1	129,7	133,5
Dinamarca	44,7	76,6	68,0	76,9
Espanha	18,3	50,8	50,3	70,7
Finlândia	14,1	18,9	16,9	61,8
Holanda	46,9	71,7	78,8	79,5
Noruega	47,6	37,1	32,5	42,8
Suécia	44,3	66,7	44,3	80,3

União Européia	40,8	57,3	59,6	77,4
OCDE	40,2	54,4	57,1	70,6

Fonte: Alban (1999, p. 224).

O autor aponta como terceira mudança qualitativa, bem mais recente, o processo de securitização da esfera financeira. Essa natureza marcadamente especulativa da hipertrofia financeira explicará a quarta e última mudança qualitativa, a emergência dos contratos derivados, os famosos derivativos.

O autor conclui que, embora surgindo para minorar o risco da volatilidade financeira especulativa, os derivativos, por se constituírem em títulos negociáveis e de baixíssima imobilização, rapidamente se transformaram também num importante mercado, preponderantemente especulativo. É dessa maneira que, hoje em dia, a maior parte das transações que envolvem esses produtos é de natureza especulativa. Isso explica o vertiginoso crescimento desse mercado. De acordo com os dados do *Bank of International Settlements* (BIS), o valor nominal dos derivativos foi multiplicado por treze entre 1986 e 1993, atingindo, nesse último ano, pelo menos 13 trilhões de dólares.

Ao que se observa, autores como Pochmann, Dupas, Bourdieu e Alban defendem, de maneira geral, as mesmas idéias sobre a questão da financeirização da economia, privilegiando-se a especulação financeira em detrimento dos investimentos produtivos.

Concomitantemente ao movimento de globalização da economia e da ofensiva neoliberal, surgem, a partir dos anos 70, os microcomputadores, os quais, de acordo com Alban (1999), irão reconfigurar por completo a lógica e as funções do processamento eletrônico de dados. Evoluindo em gerações sucessivas, com os próprios microprocessadores, os microcomputadores, cada vez mais velozes, potentes e mais baratos, irão descentralizar e diversificar o processamento de dados na economia. Com os microcomputadores e toda uma pujante “indústria” de *softwares* que emerge junto com eles, a computação se transforma na informática e deixa de ser um privilégio de universidades e laboratórios de grandes empresas, onde supercomputadores continuam tendo um papel relevante, para se espriar por toda a sociedade. Os micros, com multiuso informático, penetram não apenas nas pequenas e médias empresas,

como também nos lares, transformando-se num bem de consumo pessoal e familiar.

Os microprocessadores, entretanto, continua Alban (1999), não se destinarão apenas aos microcomputadores. Como unidades diminutas, poderosas e baratas, eles promoverão um intenso processo de automatização e flexibilização dos sistemas produtivos eletromecânicos, substituindo a rigidez e o controle humano pelo controle eletrônico programável. O mesmo, paralelamente, acontecerá também com uma série de sistemas de comunicação e estruturas e serviços administrativos. Dessa maneira, por meio dos microprocessadores, a eletrônica acaba se difundindo por quase toda a economia e sociedade, configurando, na prática, uma nova revolução industrial com a presente revolução informacional.

A combinação das políticas neoliberais e da globalização da economia, com o surgimento do novo paradigma tecnológico, provocará uma profunda reestruturação produtiva com impactos também profundos nas relações de trabalho. Essa reestruturação que se iniciou no Japão do pós-Segunda Grande Guerra.

Se o sucesso japonês, nos anos 80, impedia a análise da crise como decorrente do novo paradigma tecnológico, o sucesso americano, sobretudo nos anos 90, começa a impedir a visão da própria crise. Ocorre que, se tomarmos como base o ano de 1982, veremos que a economia americana vem crescendo, desde então, a uma taxa média de quase 3% ao ano. O nível de desemprego, por sua vez, diferentemente do que acontece no restante do mundo desenvolvido, não vem se ampliando. Ao contrário, como se observa na Tabela 8, os níveis de desemprego aberto nos Estados Unidos, embora com médias ainda elevadas, vêm se reduzindo desde os anos 70, atingindo, em 1997, a marca de 4,9%, ou seja, nos Estados Unidos, não se processa o fenômeno do crescimento sem emprego.

Tabela 8

Taxas médias de crescimento do PIB, desemprego e inflação – 1974-1997

Períodos	PIB			Desemprego			Inflação		
	74-82	83-91	92-97	74-82	83-91	92-97	74-82	83-91	92-97
Estados Unidos	1,7	3,1	2,8	7,2	6,7	6,1	8,8	3,9	2,7

União Européia	2,0	2,7	1,7	5,5	9,6	11,0	11,8	5,2	3,0
OCDE	2,2	3,1	2,3	5,7	7,2	7,6	11,0	7,1	5,1

Fonte: Alban (1999, p. 232).

Em princípio, continua Alban (1999), o sucesso americano não deveria, por si só, gerar nenhuma estranheza. Afinal, crescer criando empregos é exatamente o que espera a tradicional ciência econômica. Ele é, contudo, um sucesso muito estranho. Não só difere do que acontece no resto do mundo, como também, e isso é o mais importante, apresenta uma dinâmica interna completamente inusitada. O fato é que, voltando à Tabela 8, observa-se que a inflação americana não vem se acelerando com o crescimento econômico e a redução do desemprego. Em vez disso, assim como no resto do mundo, vem caindo desde os anos 70, situando-se em níveis extremamente baixos nos anos 90.

De acordo com Alban (1999, p. 232),

...a razão direta dessa inusitada relação entre desemprego e inflação a conhecida queda dos salários dos trabalhadores americanos. De fato, como se observa na Tabela 9, ainda que a economia americana, pós-anos 70, cresça, e cresça gerando ganhos de produtividade, os salários dos trabalhadores não-supervisores não cresceram. Em termos reais, entre 1980 e 1995, eles caíram 6,83% e, se considerarmos a evolução paralela do PIB por trabalhador empregado, a queda, em termos relativos, eleva-se para 23,13%. Deve-se acrescentar que os não-supervisores representam cerca de 80% da força de trabalho americana. Ou seja, a grande maioria dos trabalhadores não só não teve nenhum ganho com o sucesso americano, como sofreu graves perdas. Os ganhos foram todos para os supervisores e altos executivos, especialmente o 1% do topo, que ficou com espantosos 64% e, claro, para os detentores do capital via taxas de lucros crescentes.

Tabela 9

Evolução dos salários de não-supervisores, produtividade e lucratividade da economia americana – 1980-1995

Anos	Sal. – hora	Sal. – semana	Produtividade	Lucratividade
1980	100,00	100,00	100,00	100,00
1985	99,87	98,73	107,25	116,06
1990	96,66	94,47	111,40	124,82
1995	95,37	93,17	116,30	133,58

Fonte: Alban (1999, p. 233). Obs.: A evolução dos salários é calculada em termos reais para dólares de 1982; a produtividade é calculada em termos da evolução real do PIB por trabalhador empregado; a lucratividade consiste na taxa de retorno sobre o capital privado empregado.

Com a queda dos salários reais dos trabalhadores, explica Alban (1999), o sucesso americano será caracterizado também por um outro fenômeno bastante inusitado, a piora na estrutura de distribuição de renda da sociedade. Conforme se constata na Tabela 10, se, nos anos dourados, o crescimento com baixo desemprego esteve associado a uma contínua melhora na distribuição de renda (com o quintil mais alto, especialmente os 5% de topo, reduzindo sua participação em favor das famílias de quintis mais baixos, (conforme Tabela 3), na dinâmica de crescimento que se inicia nos anos 80, o processo será exatamente inverso. Nela, dando seguimento à concentração da renda que se processa na crise dos anos 70, todos os quintis mais baixos acabam perdendo renda para o mais alto.

Tabela 10
Distribuição da renda familiar americana – 1969-1996

Anos	Primeiro quartil	Segundo quartil	Terceiro quartil	Quarto quartil	Quinto quartil	5% mais elevados
1969	5,6	12,4	17,7	23,7	40,6	5,6
1974	5,5	12,0	17,5	24,0	41,0	15,5
1979	5,2	11,6	17,5	24,1	41,7	15,8
1984	4,7	11,0	17,0	24,4	42,9	16,0
1989	4,6	10,6	16,5	23,7	44,6	7,9
1991	4,5	10,7	16,6	24,1	44,2	7,1
1996	4,6	10,4	16,0	22,0	47,0	nd

Fonte: Alban (1999, p. 233).

O autor aponta, também, a queda dos salários nos Estados Unidos como razão central para esse crescimento relativo da força de trabalho. Ocorre que, com a queda dos salários para a imensa maioria dos trabalhadores, mais e mais pessoas em cada família se vêem obrigadas a entrar no mercado de trabalho na tentativa de manutenção do padrão de consumo. É dessa forma que uma significativa parcela de mulheres e de pessoas já aposentadas voltam ao mercado de trabalho, além de muitos jovens que, reduzindo o tempo com os respectivos estudos, começam a trabalhar mais cedo.

Como se pode constatar, o País consegue superar a crise do crescimento sem emprego com uma dinâmica absurdamente perversa e concentradora de renda. Essa dinâmica só não acontece na Europa, porque, de acordo com Alban (1999), a conhecida rigidez do mercado de trabalho europeu restringe o processo.

1.1.3.3 Inserção ou Tentativa de Inserção do Brasil na Economia Mundial

Em meio ao que Jorge Mattoso chama de “modernização conservadora”, o Brasil tenta se posicionar para “não perder o bonde da história”, nas palavras das pessoas que hoje detêm o poder. O contexto que se formou, contudo, além de não estar ainda bem definido, apresenta características, na maioria das vezes, desfavoráveis a países periféricos, como o Brasil, e principalmente aos trabalhadores.

Mattoso (1996, p. 22), retrata bem esse contexto:

...nas últimas décadas do século XX, a emergência de uma nova Revolução Industrial em meio à globalização financeira (que favorece a especulação em detrimento do investimento e do crescimento econômico) e à desregulação econômica neoliberal (que acentua as desigualdades entre países, empresas setores e indivíduos) ampliou o desemprego e a precarização das condições de trabalho. No entanto, sociedades mais organizadas, como alguns países asiáticos e europeus, reagiram defensivamente a essa ameaça de ruptura do tecido social, preservando mecanismos públicos de regulação e políticas de defesa da produção e do emprego. Mas o efetivo combate à praga do desemprego terá de ir mais além e passar por uma intensa mobilização solidária das sociedades, pelo estabelecimento de novos mecanismos nacionais e internacionais de regulação social da economia e do Estado contemporâneos e pela mais drástica redução da jornada de trabalho.

Para o autor, os liberais conservadores têm se apresentado, curiosamente, como reformistas e afirmam que as tentativas de preservar mecanismos reguladores do Estado constituem práticas conservadoras. A proposta de reorganização por meio da liberalização do mercado representa, isto sim, uma volta ao passado. Passado este que, por suas mazelas sociais, principalmente exclusão social, foi repudiado pela sociedade.

Apesar disso, para Mattoso (1996), o governo brasileiro parece definitivamente engajado nessa volta ao passado argumentando que isso significa um passo à modernidade. O País procura inserir-se na economia mundial de uma forma passiva, subordinada aos receituários neoliberais

propostos por países e organismos internacionais, em nome da dinâmica globalizante da *nova ordem* internacional aos países periféricos. Isso favoreceu a ruptura da estrutura produtiva e a reestruturação produtiva predatória, materializando-se com a desregulamentação econômica, com o fim das câmaras setoriais e das políticas agrícolas e com políticas macroeconômicas ancoradas na sobrevalorização da moeda e em juros elevados, criando, ainda, maiores dificuldades à competitividade nacional.

A conseqüência disso é o aumento do desemprego e a precarização das relações de trabalho em uma estrutura social já extremamente desigual e excludente.

Ainda de acordo com o autor, é comum representantes oficiais e dos setores empresariais afirmarem nos meios de comunicação de massa que o desemprego no Brasil é resultado da modernização tecnológica das empresas e da rigidez dos contratos de trabalho. Afirmam ainda que os encargos sociais no Brasil são os mais altos do mundo o que resultaria em perda de competitividade e aumento do desemprego no País.

Dessa forma, o governo vem favorecendo as iniciativas tendentes à desregulamentação do mercado de trabalho. Já os sindicatos não comprometidos com esse projeto estariam, na visão do governo e dos empresários, agindo em nome de interesses corporativos contrários aos interesses nacionais.

De acordo com Mattoso (1996), o Plano Real representou o ingresso pleno do Brasil no caminho das *recomendações do Consenso de Washington*, seguindo (com o devido jeitinho brasileiro) as experiências dolarizantes do México e da Argentina, consideradas pelos porta-vozes do *Consenso de Washington*, pelos jornalistas econômicos dos principais jornais brasileiros e pela equipe econômico do ex-ministro da Fazenda e hoje presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, como exemplares paradigmáticos. Afinal, “não existia outra saída” aos países periféricos e com altas taxas de inflação senão a sua plena subordinação ao receituário recomendado pelos países centrais e organismos internacionais. Para o autor, as características nacionais, a política e a organização democrática das sociedades são sempre vistas como nocivas ao pleno funcionamento do mercado auto-regulável.

Podem-se observar no Quadro 1, a seguir, algumas medidas de ajuste, os principais objetivos de cada medida e seus impactos sobre o mercado de trabalho.

Quadro 1

Receituário de Medidas de Ajuste e Alguns Impactos ao Desenvolvimento Social e ao Mercado de Trabalho

Medidas	Principal objetivo	Alguns impactos
Política monetária restritiva	Diminuir a demanda agregada	Elevação das taxas de juros; redução da inversão; queda do nível de atividade e do emprego; pressões inflacionárias remanescentes; crise bancária
Liberalização de mercados financeiros	Ajustar o balanço de pagamentos, conta de capitais	Possível entrada de capitais de curto prazo; ampliação dos riscos de saída de capitais e de crises abruptas (bancária e cambial)
Prioridade para as exportações	Liberar o comércio e promover a "inserção" externa	Preços relativos favoráveis aos bens transáveis; inibição do mercado interno sem garantia de maior competitividade externa
Manutenção das taxas de juros reais positivas	Atrair fluxos de capital externos	Elevação da dívida pública; menores aportes ao setor social; entraves à inversão; ambiente mais favorável às privatizações
Fortes e repetidos ajustes fiscais	Pagar os crescentes serviços de ambas as dívidas públicas	Corte dos subsídios de interesse social; atraso na infra-estrutura econômica; menores e piores serviços sociais; menor inversão pública
Âncora monetária em divisas externas	Estabilizar o valor da moeda nacional	Restrições em políticas monetária e fiscal; riscos de déficit estrutural na balança comercial e maior necessidade de capitais externos; dilema: desvalorização ou recessão
Modernização da estrutura produtiva	Disseminar o novo padrão tecnológico e organizacional	Ampliação do desemprego, da precarização e da concentração de renda, devido à ausência de políticas setoriais, sobretudo na indústria, embora a modernização seja indispensável em vários setores
Desregulação do mercado de trabalho	Dar maior flexibilidade à empresa	Aumento de desigualdade; regressão de direitos sociais; debilitamento da representação sindical; desmonte da rede de proteção social

Fonte: Mattoso et al. (1996, p. 43).

Para Mattoso (1995), a inserção brasileira na economia mundial tem passado por duas posturas que se têm enfrentado: uma que supõe que a nossa única forma de integração seria passiva e subordinada como cópia simples do que vem ocorrendo nos países centrais e outra que ignora essas mudanças e supõe possível a simples reprodução do passado. Ambas, para o autor, ignoram a história e suas circunstâncias, ao mesmo tempo em que abrem mão de fazer a história.

E fazer história, continua o autor, nas condições do Brasil e do mundo hoje, não implica qualquer exclusividade de algum dos modelos ou tendência existentes, mesmo porque estes, como já explicitado, não estão claramente definidos em suas variáveis tecnológica, produtiva ou organizacional, com capacidade de dar sustentação ao desenvolvimento no médio e no longo prazos.

Nas palavras do próprio Mattoso (1995, p. 150-1):

Não se trata de reproduzir uma estrutura industrial ou de inserir a economia nacional em um marco internacional relativamente estável como foi no pós-guerra, com o padrão de desenvolvimento norte-americano em expansão, crescimento sustentado, relativa estabilidade tecnológica, instituições internacionais recém-construídas e plenamente reconhecidas (ONU, BIRD, FMI, GATT, etc.) e com a presença marcante do socialismo real e da bipolaridade da guerra fria. Pelo contrário, trata-se de consolidar uma nova articulação social em um país com uma estrutura industrial constituída em meio a intensa desigualdade e exclusão social, e constituir um novo padrão de desenvolvimento nos marcos de uma nova multilateralidade, em meio a uma crescente instabilidade mundial e a uma acentuada desordem do trabalho.

Este novo projeto nacional, conclui Mattoso (1995), de difícil, mas não impossível constituição, seria distinto do desenvolvimentismo e alternativo ao neoliberalismo e permitiria articular, ainda que lentamente, as forças sociais capazes de sacudir a poeira e, no futuro, dar a volta por cima. O Brasil não pode continuar paralisado enquanto não se ordena a desordem internacional, sob risco de maior fragmentação, anomia e ruptura da institucionalidade democrática, e necessita intervir criticamente neste processo instável de transformações que ocorre em nível mundial e em suas conseqüências: novo paradigma industrial, crescente anarquia da economia mundial e desordem do trabalho.

Ainda sobre a inserção do Brasil na economia mundial, Furtado (1998), falando sobre o que chama de “o novo capitalismo”, comenta que o crescimento econômico provocado pela globalização, com contornos ainda não claramente definidos, nesse fim de século, passa a ter como contrapartida o nascimento de uma nova forma de organização social que redefine o perfil de distribuição da renda. Comenta que as economias latino-americanas estão

sofrendo uma grande pressão para desregular os seus mercados e que, caso não consigam deter o processo de concentração da renda e exclusão social, países como o Brasil e o México estarão expostos a tensões sociais que poderão levá-los à ingovernabilidade. Os desafios atuais, portanto, são de caráter social e não basicamente econômicos, como ocorreu na fase anterior do desenvolvimento do capitalismo. A imaginação política terá de passar, assim, ao primeiro plano. Equivoca-se quem acha que já não existe espaço para a utopia. Ao contrário do que profetizou Marx, a administração das coisas será mais e mais substituída pelo governo criativo dos homens.

O mesmo autor, ao falar de “Globalização e Identidade Nacional”, afirma que os ajustamentos que nesse fim de século se manifestaram nas relações internacionais requerem, para sua compreensão, uma visão global, apoiada não apenas na análise econômica, mas também na imaginação prospectiva que nos habilita a pensar o futuro como História. Nesse sentido, faz algumas reflexões sobre a realidade mundial emergente, como as manifestações de tensões nos países do Terceiro Mundo com as altas taxas de juros dos mercados internacionais e de intensa drenagem de capitais para os EUA. Outra fonte de tensão é o amplo processo de destruição-reconstrução das economias do Leste europeu. Além disso, a integração dos países da Europa Ocidental é irreversível e, ao mesmo tempo em que reforça os grandes grupos econômicos que operam transnacionalmente, abre espaço para os agentes que atuam em esferas sociais outras que as especificamente econômicas e financeiras.

As novas técnicas de comunicação e tratamento da informação, continua Furtado (1988), tendem a concentrar em áreas privilegiadas do mundo desenvolvido as atividades criativas, inovadoras ou aquelas que são instrumento de poder. Deve prosseguir, também, o avanço das empresas transnacionais, o que contribuirá, evidentemente, para aumentar o fosso existente entre os países desenvolvidos e os subdesenvolvidos. Com o avanço da internacionalização econômica, financeira e tecnológica, estarão se debilitando os sistemas econômicos nacionais com a conseqüente pressão de forças desarticuladoras.

Finalmente, o autor convida a uma reflexão sobre esses ajustamentos estruturais globais em curso, se pretendemos identificar o espaço dentro do qual o Brasil fará suas opções históricas, sem perder de vista suas singularidades.

O autor argumenta que, se temos em conta que a nossa economia dificilmente pode recuperar seu dinamismo, apoiando-se basicamente nas relações externas, cabe indagar se não terá sido um erro abandonar a estratégia de construção do mercado interno como “motor de crescimento”, pois sistemas econômicos de grandes dimensões territoriais e acentuadas disparidades regionais e estruturais, como o Brasil, a Índia e a China, dificilmente sobreviverão se perderem a força coesiva gerada pela expansão de seus mercados internos. No caso brasileiro, o primeiro desafio a enfrentar é o de aumentar sua capacidade de autofinanciamento, o que requer um maior esforço de poupança pública e privada e maior disciplina e transparência no uso das divisas geradas pelas exportações.

Com relação ao Brasil, o autor salienta que, se mudanças estruturais são condições necessárias à promoção do desenvolvimento, este dificilmente brotará espontaneamente da interação das forças do mercado conforme ensinado pela experiência dos anos em que foram lançadas as bases de nossa industrialização. O desafio que se coloca é alcançar essas mudanças sem comprometer o espírito de iniciativa e inovação que assegura a economia de mercado.

Ao comentar sobre os novos desafios, o autor começa por externar sua consciência de que o verdadeiro desenvolvimento ocorre nos homens e nas mulheres e tem importante dimensão política. Acrescenta que não podemos escapar à evidência de que a civilização iniciada na Revolução Industrial aponta, de forma inexorável, grandes calamidades, na medida em que concentra riqueza em benefício de uma minoria cujo estilo de vida requer um dispêndio crescente de recursos não renováveis e que somente se mantém porque grande parte da humanidade se submete a diversas formas de penúria, inclusive a fome.

Para Furtado (1988), o desafio que se coloca, neste início do século XXI, é nada menos do que mudar o curso da civilização, deslocar o seu eixo da

lógica dos meios a serviço da acumulação num curto horizonte de tempo para uma lógica dos fins em função do bem-estar social, do exercício da liberdade e da cooperação entre os povos. A criatividade humana, hoje orientada de forma obsessiva para a inovação técnica a serviço da acumulação econômica e do poder militar, seria reorientada para a busca do bem-estar coletivo, concebido como a realização das potencialidades dos indivíduos e das comunidades vivendo solidariamente.

Furtado (1998) destaca também as conseqüências negativas marcantes da globalização, como a crescente vulnerabilidade externa e a agravação da exclusão social que se manifesta pela concentração de renda e da riqueza nos EUA e pelo desemprego aberto na Europa Ocidental. O desafio consiste em minimizar os males resultantes da perda de comando provocada pela globalização, requerendo políticas que tenham em conta a especificidade do País. A idéia de que o mundo tende a homogeneizar-se por conta da globalização decorre da aceitação acrítica de teses economicistas, pois a estratégia de desenvolvimento que privilegia a inserção internacional reduz o peso político da massa trabalhadora, em particular do setor sindicalizado. Essa é uma maneira de flexibilizar o sistema econômico e reduzir os salários. Há um movimento indiscriminado no sentido de aumentar a produtividade microeconômica, ignorando os efeitos sociais.

O autor salienta também que o crescimento econômico deve ser visto como um meio de aumentar o bem-estar da população e de reduzir o grau de miséria que pune parte dela.

De acordo com as idéias defendidas por Furtado (1998), não estamos condenados a ficar, indefinidamente, entre os países mais desiguais do planeta, pois temos condições de redesenhar a nossa história, desde que nos dediquemos a tal tarefa, considerando, inclusive, que já soubemos nos colocar entre as dez nações mais ricas do mundo.

1.1.3.3.1 Inserção do Estado do Espírito Santo na Economia Mundial

Como não poderia deixar de ser, as conseqüências da inserção do Brasil na economia mundial refletiu também no Estado do Espírito Santo.

No livro “Inovações organizacionais e relações de trabalho: ensaios sobre o Estado do Espírito Santo”, organizado por João Gualberto e Eduardo Davel (1998), os autores salientam que parece a todos que o processo de industrialização acelerado a que o Estado foi submetido, a partir do início dos anos 1970, produziu profundas transformações, tanto na lógica econômica da região quanto nas organizações necessárias à gestão do processo que se instalou.

Surgiu um grupo de grandes empresas, fortemente impulsionadas pelo Estado, relacionando-se, sobretudo, com o mercado externo. Empresas estas que trouxeram consigo novas necessidades gerenciais, criadas não apenas por suas dimensões, mas também por outros elementos, como o fato de atuarem em mercados muito mais complexos. Essas organizações, do porte de uma Companhia Siderúrgica de Tubarão, Aracruz Celulose ou da Samarco Mineração, para ficar em alguns exemplos, tiveram relevantes impactos locais. Alteraram fortemente a realidade na qual passaram a atuar.

Como conseqüência desse processo de desenvolvimento e da forma como ele foi estruturado, prosseguem os autores, houve um deslocamento importante no empresariado local. Parte dele acompanhou o avanço que se observou a partir desse núcleo de grandes empresas e parte foi marginalizado ou simplesmente desapareceu. Empresas, como a Chocolates Garoto, a Rede Gazeta de Comunicações, a Viação Itapemirim, as empresas do Grupo Águia Branca ou do Grupo Buaziz, mais uma vez, para ficar em apenas alguns exemplos, têm hoje padrões gerenciais equivalentes aos de outros grandes centros empresariais.

O resultado empresarial produzido pelas modificações citadas é bastante desigual. Temos núcleos que se modernizaram, como também temos aqueles que ficaram para trás. De toda forma, o conjunto do Estado parece estar caminhando no sentido de ocupar um espaço cada vez mais importante no contexto brasileiro.

De acordo com Rocha (1998), no desabrochar dos anos 90, a economia capixaba se defrontou com duas circunstâncias exteriores condicionantes do seu desenvolvimento. De um lado, o adiantado estágio de globalização da economia mundial, que, pela desobstrução de alguns entraves,

havia, desde 1983, retomado o processo de crescimento, o que garantiu um ambiente favorável à expansão dos negócios em nível mundial. Por outro lado, no plano interno, a partir de 1990, ainda que de forma atrasada, afirma Rocha (1998), o Brasil passou a implementar medidas liberalizantes com vistas à sua reestruturação econômica. Essas medidas foram representadas, sobretudo, pela flexibilização do comércio exterior e pela privatização das empresas estatais.

Essas duas circunstâncias, de acordo com Rocha (1998), afetaram positivamente a economia capixaba, pois possibilitaram a retomada dos grandes investimentos, sobretudo para empresas de grande porte e voltadas para o comércio exterior, como é o caso da CVRD, CST, Aracruz Celulose e Samarco.

No plano interno, a política liberalizante foi implementada simultaneamente a uma política macroeconômica restritiva, com o duplo objetivo de gerar superávits no balanço de pagamentos e conter o processo inflacionário. Esses objetivos foram perseguidos com a adoção das seguintes medidas de políticas econômicas: política cambial e medidas complementares de estímulo às exportações; crédito restrito e juros elevados com vistas a conter a expansão do consumo e atrair capitais externos de investimento; e contenção dos gastos públicos visando a equilibrar as contas do governo e combater a inflação.

Para o autor, a combinação da política macroeconômica descrita com a política liberalizante, que implementou a abertura comercial e a desregulamentação geral da economia, impôs às empresas brasileiras um duplo desafio: a necessidade de ampliação das exportações de seus produtos, uma vez que o mercado nacional encontrava-se sob fortes restrições do consumo, e o ajuste das suas estruturas produtivas, visando à redução de custos e ao aumento da competitividade.

Para Rocha (1998), esses dois desafios levaram a maior parte das empresas brasileiras, sobretudo as industriais, à realização de um processo de *ajuste defensivo*, ou seja, à implementação da modernização dos processos produtivos, adoção da terceirização de vários serviços e introdução de inovações organizacionais/gerenciais. Desse ajuste têm resultado, em geral,

os seguintes fenômenos: enxugamento das estruturas hierárquicas; substituição de equipamentos antigos por outros modernos e eletrônicos; adoção de programas de qualidade; drástica redução de custos, com o conseqüente aumento de competitividade; e, ainda, o fenômeno indesejável do desemprego. O Estado do Espírito Santo não foge a essa regra.

1.2 O TRABALHO

Coerentemente com Braverman (1987), acredita-se que a transformação do processo de trabalho, desde a sua base na tradição até a sua base na ciência, é não só inevitável como necessária para o progresso da humanidade e para a sua emancipação quanto à fome e outras necessidades. O autor salienta que, por todos aqueles anos em que era militante no movimento socialista e havia assimilado o modo de ver marxista, é hostil não à ciência e à tecnologia como tais, mas apenas ao modo pelo qual são utilizadas como armas de domínio na criação, perpetuação e aprofundamento de um fosso entre as classes na sociedade.

Deve-se notar, com isso, que o presente trabalho, em plena concordância com Braverman (1987, p. 18), não se ressentir de uma inspiração nostálgica inspirada em um tempo que não mais pode voltar.

...minhas opiniões sobre o trabalho estão dominadas pela nostalgia de uma época que ainda não existe, na qual, para o trabalhador, a satisfação do ofício, originada do domínio consciente e proposital do processo do trabalho, será combinada com os prodígios da ciência e poder criativo da engenharia, época em que todos estarão em condições de beneficiar-se de algum modo desta combinação.

Ainda pela visão de Braverman (1987), enquanto a divisão social do trabalho subdivide a sociedade, a divisão parcelada do trabalho subdivide o homem, e enquanto a subdivisão da sociedade pode fortalecer o indivíduo e a espécie, a subdivisão do indivíduo, quando efetuada com menosprezo das capacidades e necessidades humanas, é um crime contra a pessoa e contra a humanidade.

Braverman (1987) deixa claro, também, que o que se disse sobre o capitalismo pode-se também dizer sobre o socialismo, que não existe ainda em

parte alguma, no sentido marxista clássico. A União Soviética teve uma revolução, mas uma revolução sob condições sociais específicas, e quase toda a sua história subsequente combinou progresso em tecnologia e produção, com um afastamento em relação a seus objetivos revolucionários originais. Seja qual for o parecer que se adote quanto à industrialização soviética, não se pode, conscienciosamente, interpretar sua História, mesmo em seu primeiro e mais revolucionário período, como um esforço para organizar os processos do trabalho de um modo fundamentalmente diferente dos processos capitalistas.

A produção capitalista exige intercâmbio de relações, mercadorias e dinheiro, mas sua diferença específica é a compra e venda de força de trabalho. Para esse fim, três condições básicas tornam-se generalizadas em de toda a sociedade. Em primeiro lugar, os trabalhadores são separados dos meios com os quais a produção é realizada, e só podem ter acesso a eles vendendo sua força de trabalho a outros. Em segundo, os trabalhadores estão livres de restrições legais, tais como servidão ou escravidão, que os impeçam de dispor de sua força de trabalho. Em terceiro, o propósito do emprego do trabalhador torna-se a expansão de uma unidade de capital pertencente ao empregador, que está assim atuando como um capitalista. O processo de trabalho começa, portanto, com um contrato ou acordo que estabelece as condições da venda da força de trabalho pelo trabalhador e sua compra pelo empregador.

Ainda de acordo com Braverman (1987), nos Estados Unidos, aproximadamente quatro quintos da população trabalhavam por conta própria nos inícios do século XIX. Por volta de 1870, a cifra desceu para cerca de um terço e, em 1940, para não mais que um quinto; no ano de 1970, apenas perto de um décimo da população trabalhava por conta própria. Estamos, pois, lidando com uma relação social de data extremamente recente. A rapidez com a qual ela obteve supremacia em numerosos países realça o extraordinário poder da tendência das economias capitalistas a converter todas as demais formas de trabalho em trabalho assalariado.

Já de acordo com Marx (1964),

...a emancipação humana só será plena quando o homem real e individual tiver em si o cidadão abstracto; quando como homem individual, na sua vida empírica, no

trabalho e nas suas relações individuais, se tiver tornado um ser genérico; e quando tiver reconhecido e organizado as suas próprias forças (forces propres) como forças sociais, de maneira a nunca mais separar de si esta força social como força política (Marx, 1964, p. 63) .

Seguindo as idéias de Marx (1964), o salário é determinado pela luta amarga entre o capitalista e o trabalhador, mas o capitalista pode viver mais tempo sem o trabalhador do que o trabalhador sem o capitalista. A união entre capitalistas é habitual e eficiente; já a união entre trabalhadores é penosa e traz-lhes as mais sérias conseqüências. Além disso, o proprietário fundiário e o capitalista podem completar os seus rendimentos com os lucros da indústria; ao passo que o trabalhador não tem renda da terra nem juros sobre o capital para somar ao seu salário industrial. Dessa forma, só para os trabalhadores é que a separação do capital, da propriedade de raiz e do trabalho constitui uma separação inelutável, vital e perniciososa. O capital e a propriedade de raiz não precisam persistir nessa abstração, mas sim o trabalho do operário.

“Para o trabalhador, portanto, a separação do capital, da renda da terra e do trabalho é fatal” (Marx, 1964, p. 101).

Embora a divisão do trabalho aumente o seu poder produtivo, a riqueza e o requinte da sociedade, empobrece o trabalhador e transforma-o em máquina. O trabalho fomenta a acumulação do capital e, desse modo, acrescenta prosperidade à sociedade, torna o trabalhador cada vez mais dependente do capitalista, expõe-no a maior concorrência e arrasta-o para a corrida da superprodução seguida pela correspondente crise econômica.

Na situação progressiva da sociedade, no entanto, o declínio e o empobrecimento do trabalhador é o produto do seu próprio trabalho e da riqueza por ele produzida. Por conseguinte, a miséria emerge espontaneamente da essência do trabalho hodierno.

É de todo evidente que a economia política considera o proletário, aquele que vive sem capital ou renda, apenas do trabalho e de um trabalho unilateral, abstrato, como simples trabalhador. Conseqüentemente, pode propor a tese de que ele, tal como um cavalo, deve receber tanto quanto precisa para ser capaz de trabalhar. A economia política não se ocupa dele no seu tempo livre como homem, mas deixa esse aspecto para o direito penal, os

médicos, a religião, as tabelas estatísticas, a política e o funcionário do hospício.

Marx (1964) faz aqui duas perguntas que se entende serem atuais e merecedoras de análise e reflexão:

1. Qual o significado, no desenvolvimento da humanidade, da redução da maior parte dos homens ao trabalho abstrato?
2. Que erros cometem os reformadores *en détail*, que ou desejam elevar os salários e por esse meio melhorar a condição da classe trabalhadora, ou (como Proudhon) consideram a *igualdade* de salários como o objetivo da revolução social?

Continua Marx (1964) afirmando que o trabalhador, em relação ao patrão, não se encontra de modo nenhum na situação de vendedor livre... o capitalista é sempre livre para empregar o trabalho e o operário vê-se obrigado a vendê-lo. O valor do trabalho fica completamente destruído se não for vendido a todo o instante. O trabalho não pode ser nem acumulado nem poupado, ao contrário das autênticas mercadorias. O trabalho é vida e, se a vida não for todos os dias permutada por alimento, depressa sofre danos e morre. Para que a vida do homem seja uma mercadoria, deve-se, então, admitir a escravatura. Por conseguinte, se o trabalho é uma mercadoria, surge como mercadoria da mais miserável espécie. Mas até segundo os princípios econômicos, ele não é uma mercadoria, uma vez que não é o livre resultado de um mercado livre. O sistema econômico atual reduz ao mesmo tempo o preço e a remuneração do trabalho, aperfeiçoa o trabalhador e degrada o homem. A indústria transformou-se em guerra e o comércio em jogo.

Dessa forma, o trabalhador torna-se servo do objeto. Em primeiro lugar, pelo fato de receber um *objeto de trabalho*, isto é, de receber *trabalho*; em seguida, pelo fato de receber *meios de subsistência*. Sendo assim, o objeto capacita-o para existir, primeiramente como *trabalhador*, em seguida, como *sujeito físico*. A culminação de tal servidão é que ele só pode manter-se como *sujeito físico* enquanto *trabalhador* e só é trabalhador enquanto *sujeito físico*.

A alienação do trabalhador no objeto exprime-se assim nas leis da economia política: quanto mais o trabalhador produz, tanto menos tem de

consumir; quanto mais valores cria, tanto mais sem valor e mais indigno se torna; quanto mais refinado o seu produto, tanto mais deformado o trabalhador; quanto mais civilizado o produto, tanto mais bárbaro o trabalhador; quanto mais poderoso o trabalho, tanto mais impotente se torna o trabalhador; quanto mais brilhante e pleno de inteligência o trabalho, tanto mais o trabalhador diminui em inteligência e se torna servo da natureza.

A economia política esconde a alienação na natureza do trabalho porquanto não examina a imediata relação entre o trabalhador (trabalho) e a produção. Claro, o trabalho produz maravilhas para os ricos, mas produz a privação para o trabalhador. Produz palácios, mas casebre para o trabalhador. Substitui o trabalho por máquinas, mas lança uma parte dos trabalhadores para um trabalho bárbaro e transforma os outros em máquinas. Produz inteligência, mas também produz estupidez e o cretinismo para os trabalhadores.

Marx (1964, p. 226) diz-nos textualmente:

Afirmar que a propriedade privada é a base da divisão do trabalho e da troca equivale a dizer que o trabalho é a essência da propriedade privada, afirmação esta que o economista não pode provar e que nós em vez dele pretendemos provar. É precisamente no facto de a divisão do trabalho e a permuta serem manifestações da propriedade privada que reside a prova, em primeiro lugar, de que a vida humana necessitou da propriedade privada para a sua realização e, em segundo, de que ela precisa agora da abolição da propriedade privada.

Também as idéias defendidas por Sennett (1999) sobre os efeitos para o trabalho do que chama de “capitalismo flexível” serão básicas para o desenvolvimento deste trabalho.

Segundo o autor, a expressão “capitalismo flexível” descreve hoje um sistema que é mais que uma variação sobre um velho tema. Enfatiza-se a flexibilidade, atacam-se as burocracias rígidas e também os males da rotina cega, pede-se aos trabalhadores que sejam ágeis, estejam abertos a mudanças em curto prazo, assumam riscos continuamente, dependam cada vez menos de leis e procedimentos formais. Essa ênfase na flexibilidade está mudando o próprio significado do trabalho e também as palavras que empregamos para ele.

Segundo Sennett (1999), carreira, por exemplo, que significava, originalmente, na língua inglesa, uma estrada para carruagens, acabou sendo

aplicada ao trabalho, um canal para as atividades econômicas de alguém durante a vida inteira. O capitalismo flexível bloqueou a estrada reta da carreira, desviando de repente os empregados de um tipo de trabalho para outro.

A palavra *job* (serviço, emprego), em inglês do século quatorze, continua o autor, queria dizer um bloco ou parte de alguma coisa que se podia transportar numa carroça de um lado para outro. A flexibilidade hoje traz de volta esse sentido de *job*, na medida em que as pessoas fazem blocos, partes de trabalho, no curso de uma vida.

Para Sennett (1999), é bastante natural que a flexibilidade cause ansiedade: as pessoas não sabem que riscos serão compensados, que caminhos seguir.

Antes, para tirar a maldição da expressão “sistema capitalista”, criavam-se circunlocações como “sistema de livre empresa” ou “empresa privada”, hoje, usa-se a palavra flexibilidade como outra maneira de levantar a maldição da opressão do capitalismo.

Ao atacar a rigidez da burocracia e enfatizar o risco, diz-se que a flexibilidade dá às pessoas maior liberdade para moldar suas vidas. Na verdade, de acordo com o autor, a nova ordem impõe novos e mais eficazes controles ao invés de simplesmente abolir as regras do passado. Acontece, também, que esses novos controles são difíceis de entender. Para o autor, o novo capitalismo é um sistema de poder muitas vezes ilegível.

De acordo com Sennett (1999, p. 10-1),

...talvez o aspecto da flexibilidade que mais confusão cause seja seu impacto sobre o caráter pessoal. Os antigos anglófonos, e na verdade escritores que remontam à antigüidade, não tinham dúvidas sobre o significado de caráter: é o valor ético que atribuímos aos nossos próprios desejos e às nossas relações com os outros. Horácio escreve que o caráter de alguém depende de suas ligações com o mundo. Nesse sentido, caráter é um termo mais abrangente que seu rebento mais moderno “personalidade”, pois este se refere a desejos e sentimentos que podem apostemar por dentro, sem que ninguém veja.

O termo caráter concentra-se, sobretudo, no aspecto, em longo prazo, de nossa experiência emocional. É expresso pela lealdade e compromisso mútuo, pela busca de metas em longo prazo, ou pela prática de adiar a satisfação em troca de um fim futuro. Da confusão de sentimentos em que todos estamos em algum momento em particular, procuramos salvar e manter alguns; esses sentimentos sustentáveis servirão a nossos caracteres. Caráter são os traços pessoais a que damos valor em nós mesmos, e pelos quais buscamos que os outros nos valorizem.

Nesse sentido, questiona o autor: como decidimos o que tem valor duradouro em nós numa sociedade impaciente, que se concentra no momento imediato? Como

se podem buscar metas de longo prazo numa economia dedicada ao curto prazo? Como se podem manter lealdade e compromissos mútuos em instituições que vivem se desfazendo ou sendo continuamente reprojctadas? Essas são as questões sobre o caráter impostas pelo novo capitalismo flexível.

A questão do envolvimento, comprometimento e lealdade, tão discutida pelas empresas, aparece aqui, nas palavras de Sennett.

De acordo com o autor, o princípio do “não há longo prazo”, com base na flexibilidade, corrói a confiança, a lealdade e o compromisso mútuo. A confiança pode até ser uma questão puramente formal como em uma transação comercial, mas, em geral, o desenvolvimento de laços mais profundos de confiança, demanda tempo para surgir, entranhando-se devagar nas brechas das instituições. O esquema de curto prazo das organizações limita o amadurecimento da confiança informal.

O autor cita, como uma violação particularmente flagrante do compromisso mútuo entre a empresa e seus empregados, as situações em que as empresas são vendidas ou abrem o seu capital. Os fundadores, donos ou acionistas podem simplesmente pegar o seu dinheiro e ir embora, deixando para trás os empregados de níveis inferiores. De acordo ainda com o autor, se uma organização nova ou velha, opera como uma estrutura de rede flexível, frouxa e não com um rígido comando de cima para baixo, a rede também pode afrouxar os laços sociais.

O sociólogo Mark Granovetter,¹³ citado por Sennett (1999, p. 25), diz que as redes institucionais modernas se caracterizam pela “força de laços fracos”, com o que quer dizer, em parte, que as formas passageiras de associação são mais úteis às pessoas que as ligações de longo prazo e, em parte, que fortes laços sociais, como a lealdade, deixaram de ser atraentes. Esses laços fracos se concretizam no trabalho de equipe, em que a equipe passa de tarefa em tarefa e muda de pessoal no caminho.

Os laços fortes, em contrastes, dependem da associação em longo prazo. E, mais pessoalmente, da disposição de estabelecer compromissos com os outros. Em vista dos laços fracos tipicamente curtos nas instituições

¹³ GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, n. 78, p. 1360-80, 1973.

hoje, John Kotter,¹⁴ professor da Escola de Comércio de Harvard, citado por Sennett (1999, p. 25), aconselha os jovens a trabalhar “mais fora que dentro” das organizações. Ele defende a consultoria, em vez de “enredar-se” no emprego em longo prazo; a lealdade institucional é uma armadilha, numa economia em que “...conceitos comerciais, projetos de produtos, informações sobre concorrentes, equipamento de capital e todo tipo de conhecimento têm períodos de vida dignos de crédito mais curtos”. Um consultor que administrou um recente enxugamento de funcionários na IBM declara que, tão logo os empregados compreendem que não podem contar com a empresa, são negociáveis. O distanciamento e a cooperatividade superficial são uma blindagem melhor para lidar com as atuais realidades que o comportamento baseado em valores de lealdade e serviço.

Para Sennett (1999), o que mais afeta diretamente a vida emocional das pessoas, fora do trabalho, é a dimensão do tempo do novo capitalismo e não a transmissão de dados *high-teck*, os mercados globais ou o livre comércio. Essa dimensão do tempo do novo capitalismo, quanto transposta para a área familiar, significa mudar, não se comprometer, não se sacrificar. Afinal, “não há longo prazo”. Nas palavras do próprio Sennett (1999, p. 27):

Esse conflito entre família e trabalho impõe algumas questões sobre a própria experiência adulta. Como se podem buscar objetivos de longo prazo numa sociedade de curto prazo? Como se podem manter relações sociais duráveis? Como pode um ser humano desenvolver uma narrativa de identidade e história de vida numa sociedade composta de episódios e fragmentos? As condições da nova economia alimentam, ao contrário, a experiência com a deriva no tempo, de lugar em lugar, de emprego em emprego [...]. O capitalismo de curto prazo corrói o caráter [...], sobretudo aquelas qualidades de caráter que ligam os seres humanos uns aos outros, e dão a cada um deles um senso de identidade sustentável.

Outro ponto importante para essa pesquisa abordado por Sennett (1999) é a questão da rotina no trabalho. O autor afirma estarmos, hoje, numa linha divisória da questão. Enquanto a nova linguagem da flexibilidade sugere que a rotina está morrendo, a maior parte da mão-de-obra permanece inscrita nos círculos do fordismo. O uso do computador, por exemplo, envolve, na maior parte das vezes, tarefas rotineiras, como a entrada de dados.

¹⁴ KOTTER, J. *The new rules*. New York: Dutton, 1995. p. 81-159.

Esse ponto de vista é compartilhado por outros autores citados neste referencial teórico, como Pochmann, Mattoso e Antunes, que afirmam estarmos passando por um momento ambíguo em que o velho e o novo se misturam. Na verdade, muitas vezes dentro da mesma empresa e até no mesmo departamento, coadunam-se métodos tayloristas/fordistas e toyotistas. O novo não matou o velho totalmente, mesmo porque o velho serviu e serve de base ao novo.

Para Sennett (1999), a flexibilidade esconde, também, outro ponto importante na relação entre as organizações e seus empregados que é a questão do poder. Segundo o autor, o poder que se esconde nas modernas formas de flexibilidade consiste em três elementos: reinvenção descontínua de instituições, especialização flexível de produção e concentração de poder sem centralização. Para o autor, avaliar as conseqüências dos fatos que se escondem em cada uma dessas categorias não é tão fácil.

Falando especificamente sobre a *reinvenção descontínua de instituições*, o autor afirma que os manuais e revistas de negócios hoje tendem a retratar o comportamento flexível como exigindo o desejo de mudança; mas, na verdade, trata-se de um determinado tipo de mudança, com determinadas conseqüências para o nosso senso de tempo. O antropólogo Edmund Leach,¹⁵ citado por Sennett (1999, p. 55), buscou dividir a experiência de tempo mutante em dois tipos. Em um, sabemos que as coisas mudam, mas parecem ter uma continuidade com o que veio antes. No outro, há um rompimento, por causa de atos que alteraram irreversivelmente nossas vidas.

Para Sennett (1999), a crença em que as redes elásticas são mais abertas à reinvenção descontínua do que as hierarquias piramidais da era fordista é colocada como pedra angular da prática administrativa moderna. Como a junção entre os nódulos na rede é mais frouxa, pode-se tirar uma parte, pelo menos em teoria, sem destruir outras. Exatamente a fragmentação do sistema é que permite a oportunidade de intervenção.

De acordo com o autor, outra operação que se tornou lucrativa nos mercados modernos foi a demolição de organizações. Os retornos em curto prazo para os acionistas, embora possam não ser justificáveis em termo de

produtividade, servem como forte incentivo aos poderes do caos disfarçados pela palavra “reengenharia”, que parece convincente. É desse forma, continua o autor, que empresas perfeitamente viáveis, são estripadas ou abandonadas, empregados capazes são abandonados, em vez de ser compensados, simplesmente porque a organização precisa provar ao mercado a sua capacidade de mudar.

Para Sennett (1999), a volatilidade da demanda do consumidor, ao mesmo tempo em que motiva o moderno capitalismo a buscar essa mudança decisiva e irreversível, produz uma segunda característica dos regimes flexíveis que é a especialização flexível.

Em termos simples, afirma Sennett (1999, p. 59):

...a especialização flexível tenta pôr, cada vez mais rápido, produtos mais variados no mercado. Em *The Second Industrial Divide*, os economistas Michael Piore e Charles Sabel¹⁶ descrevem como a especialização flexível atua nas maleáveis relações entre empresas mais ou menos pequenas do Norte da Itália, permitindo-lhes responder com rapidez às mudanças na demanda do consumo. Essas empresas cooperam e competem ao mesmo tempo, buscando nichos no mercado que cada uma ocupa temporariamente, e não permanentemente, adaptando-se à curta vida de produto de roupas, têxteis ou peças de máquinas. O governo desempenha um papel positivo, ajudando essas empresas italianas a inovar juntas, em vez de engalfinhar-se em batalhas de vida ou morte. Piore e Sabel chamam o sistema que estudaram de ‘estratégia de inovação permanente: adaptação à mudança incessante, em vez de esforço para controlá-la’.

De acordo com Sennett (1999), a especialização flexível é a antítese do sistema de produção fordista na medida em que substitui a velha linha de montagem por ilhas de produção especializadas.

Para o autor, a disposição de deixar que as mutantes demandas do mundo externo determinem a estrutura interna das instituições, coloca-se como o mais importante ingrediente nesse novo processo.

Sennett (1999) afirma também que as mudanças nas redes, mercados e sistemas de produção utilizados nesse regime flexível permitem o que parece ser um oxímoro, a concentração de poder sem centralização de poder.

¹⁵ LEACH, E. *Two essays concerning the symbolic representation of time*. London: Athlone, 1968. p. 124-36.

¹⁶ MICHAEL J. P.; SABEL, C. F. *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. New York: Basic Books, 1984. p.17.

Para o autor, as afirmações em favor da nova organização do trabalho que descentraliza o poder e dá às categorias inferiores mais poder sobre suas atividades é falsa e servem como argumentos para a desmontagem das velhas estruturas burocráticas.

Na verdade, continua o autor, os novos sistemas de informação oferecem aos altos administradores um quadro tão abrangente da organização que deixa aos indivíduos, em qualquer parte da rede, pouco espaço para esconder-se. Esses sistemas de informação substituem as negociações que poderiam proteger os indivíduos na medida em que lidavam apenas com seus superiores intermediários. Ainda de acordo com o autor, a desagregação vertical e a eliminação de camadas são tudo, menos processos descentralizantes. Nas palavras do próprio Sennett (1999, p. 64):

Há um continente de poder no arquipélago de poder flexível; alguém no continente decide que “Barbados” pode fazer o trabalho antes feito por “Trinidad” e “Guadalupe”; e “Barbados” raramente prefere aumentar seus próprios fardos.

Sennett (1999) cita o caso da montagem dos computadores pessoais de marcas famosas que compramos como exemplo da especialização flexível. As máquinas são, na verdade, uma colagem de peças fabricadas no mundo inteiro. A produção desses computadores se concretiza num mercado global de trabalho e resulta numa prática produtiva chamada de “esvaziamento” [*hollowing*], uma vez que a marca é um símbolo vazio. Em seu estudo clássico “*Lean and mean*”, Bennett Harrison,¹⁷ citado por Sennett (1999, p. 64), mostra com exatidão como o poder hierárquico permanece firmemente no lugar nesse tipo de produção; a grande empresa tem em seu poder o mutante *corps de ballet* de empresas dependentes, e passa as quedas no ciclo dos negócios ou fracassos de produtos para os parceiros mais fracos, que são espremidos com mais força. As ilhas de trabalho ficam ao largo de um continente de poder.

O controle, continua Sennett (1999), pode ser estabelecido na medida em que se determinam metas de produção ou de lucro para os grupos na organização que cada unidade tem liberdade de cumprir da maneira que julgar

¹⁷ HARRISON, B. *Lean and mean*. New York: Basic Books, 1994. p. 72-3.

adequada. Essa liberdade, no entanto, é muito relativa, pois raramente as organizações estabelecem metas de fácil cumprimento. Em geral, essas metas que vêm da alta administração pressionam as unidades a produzirem ou ganhar muito mais do que está em suas capacidade imediatas.

Para Sennett (1999), a contestação da velha ordem burocrática não significou menos estrutura institucional, pois a estrutura permanece nas forças que impelem as unidades ou indivíduos a realizar o que foi decidido pela alta administração. O que fica em aberto é o como realizar. O topo da organização raramente oferece respostas, preocupado que está em fazer a contabilidade de suas próprias exigências. Dessa forma, a maneira de transmitir a operação de comando numa estrutura flexível não tem mais a clareza de uma pirâmide. Nas modernas organizações, a dominação do alto é ao mesmo tempo forte e informe.

A questão do significado do trabalho também não passa despercebida a Sennett (1999, p. 84):

Em todas as formas de trabalho, desde esculpir a servir refeições, as pessoas se identificam com tarefas que as desafiam, as tarefas difíceis. Mas, nesse local de trabalho flexível, com seus trabalhadores políglotas sempre indo e vindo, e ordens radicalmente diferentes a cada dia, a maquinaria é o único verdadeiro padrão de ordem e, por isso, tem de ser fácil para qualquer um, não importa quem, operar. A dificuldade é contraprodutiva num regime flexível. Por um terrível paradoxo, quando diminuimos a dificuldade e a resistência, criamos as condições mesmas para a atividade acrítica e indiferente por parte dos usuários.

Quando tudo nos é facilitado, tornamo-nos fracos: nosso compromisso com o trabalho se torna superficial, uma vez que não entendemos o que fazemos. São demasiadamente conhecidos o papel brilhante e as mensagens simples dos anúncios de produtos globais, cada vez mais fáceis de entender. Mas um pouco da mesma linha divisória entre superfície e profundidade assinala o processo produtivo, com suas tarefas fáceis de cumprir, mas cuja lógica mais profunda não se pode decifrar.

Da mesma maneira, as pessoas podem sofrer de superficialidade ao tentar ler o mundo em torno delas e a si mesmas. As imagens de uma sociedade sem classes, com uma maneira comum de falar, vestir e ver, também podem servir para esconder diferenças mais profundas; numa determinada superfície, todos parecem estar num plano igual, mas abrir a superfície pode exigir um código que as pessoas não têm. E se o que elas sabem sobre si mesmas é fácil, imediato, talvez seja demasiado pouco.

As superfícies opacas do trabalho contrastam com os entusiasmos de Davos. No regime flexível, as dificuldades cristalizam-se num determinado ato, o ato de correr riscos.

Outro ponto importante analisado e discutido por Sennett (1999) é a questão do trabalho em equipe.

De acordo com o autor, o trabalho em equipe adquiriu uma espécie de sanção oficial, na moderna prática administrativa americana, conforme estudo encomendado pela secretária de Trabalho Elizabeth Dole. A Comissão de Obtenção de Qualificações Necessárias da Secretaria¹⁸ (SCANS em inglês) produziu seu relatório em 1991. Devia ser um relatório sobre as qualificações que as pessoas precisam numa economia flexível. Como seria de esperar, tem em alta conta as aptidões básicas verbais e matemáticas, além de saber lidar com tecnologia. O surpreendente é que Elizabeth e seus colegas, que não são conhecidos por seu sentimentalismo lacrimogêneo, deram muita ênfase ao saber ouvir, ensinar aos outros e à arte da facilitação nas equipes.

Segundo Sennett (1999, p. 131),

A imagem que a SCANS faz da equipe é de um grupo de pessoas reunidas mais para executar uma tarefa específica imediata do que para permanecer juntas, como numa aldeia. Os autores argumentam que o trabalhador tem de trazer as tarefas de curto prazo à capacidade instantânea de trabalhar bem com um cambiante elenco de caracteres. Isso significa que as aptidões que as pessoas levam para o trabalho são *portáteis*: saber ouvir e ajudar aos outros, ao passar de equipe em equipe, à medida que muda o pessoal das equipes, como se passa de janela em janela numa tela de computador. Também se exige distanciamento do bom jogador de equipe; ele deve ter capacidade de distanciar-se de relacionamentos estabelecidos e julgar como podem ser mudados; deve imaginar a tarefa imediata, em vez de mergulhar nas longas histórias de intrigas, traições passadas e ciúmeiras.

Para Sennett (1999), enganadoras metáforas esportivas impregnam esse relatório com o intuito de caracterizar as realidades da equipe no local de trabalho flexível, por exemplo, “os jogadores fazem as regras à medida que prosseguem”. O estudo enfatiza também a arte de ouvir porque, de acordo com Sennett (1999), os autores pensam em discutir tudo mais por regras improvisadas e livres do que por regras escritas em um manual de procedimentos. Além disso, o esporte no escritório difere dos outros porque os jogadores no trabalho não mantêm a tabela do mesmo jeito. Só o jogo atual conta. O estudo procura deixar claro que o desempenho passado não serve de guia para recompensas presentes; em cada “jogo” de escritório, recomeça-se

¹⁸ DEPARTAMENTO do Trabalho dos Estados Unidos, *What work Requires of schools: A SCANS Report for América 2000*. Washington, D.C., 1991.

do começo. Para Sennett (1999), essa é uma maneira de dizer que a antigüidade conta cada vez menos no moderno local de trabalho.

De acordo com o autor, os autores da SCANS são realistas, pois sabem que a economia hoje enfatiza o desempenho imediato e o curto prazo. Sabem também, contudo, que uma competição acirrada pode destruir o desempenho do grupo. É assim que, para Sennett (1999), surgem duas ficções na equipe de trabalho moderna: a primeira é a de que os patrões não competem de fato entre si e a segunda é a de que trabalhadores e chefes não são antagonistas; o chefe, ao invés disso, administra o processo do grupo. Para o autor, a palavra “líder” é o termo mais esperto no moderno léxico administrativo. O líder está do nosso lado ao invés de ser nosso governante. Dessa forma, o jogo de poder é jogado pela equipe contra equipes de outras empresas. É assim que o chefe evita ser responsável por suas ações, recaindo tudo nos ombros do jogador ou dos jogadores.

Para Sennett (1999), um administrador da ATT declarou, durante uma recente onda de redução, que as pessoas precisavam reconhecer que somos trabalhadores contingentes, de uma forma ou de outra; somos vítimas da época e do lugar. É assim que a autoridade desaparece.

Na verdade, conclui o autor, essa ausência de autoridade deixa os que estão no controle livres para mudar, adaptar, reorganizar, sem ter que justificar os seus atos, pois a mudança é o agente responsável, não uma pessoa.

Nas palavras do próprio Sennett (1999, p. 167-8):

Além disso, poder sem autoridade permite aos líderes de uma equipe dominar os empregados negando legitimidade às suas necessidades e desejos. Na fábrica da Subaru-Isuzu, onde os administradores usavam a metáfora dos esportes chamando-se de treinadores, Laurie Graham constatou que era difícil, se não fatal, um trabalhador falar diretamente de problemas a um chefe-treinador em outros termos que não de cooperação de equipe; a conversa direta, envolvendo reivindicações de maior salário ou menos pressão para aumentar a produtividade, era vista como falta de cooperatividade do empregado. O bom jogador de equipe não se queixa. As ficções de trabalho em equipe, pela própria superficialidade de seu conteúdo e seu foco no momento imediato, sua fuga à resistência e ao confronto, são assim úteis no exercício da dominação. Compromissos, lealdades e confiança partilhados mais profundos exigiriam mais tempo, e por isso mesmo, não seriam tão manipuláveis. O administrador que declara que somos todos vítimas da época e do lugar é talvez a figura mais astuta a aparecer nas páginas deste livro. Ele dominou a arte de exercer o poder sem ser responsabilizado; transcendeu essa responsabilidade para si mesmo, repondo os males do trabalho nos ombros dos irmãos, “vítimas” que por acaso trabalham para ele.

Conforme Sennett (1999), para os senhores do novo regime, como a corte de Davos, a mudança irreversível e múltipla e as atividades fragmentadas podem ser úteis, mas podem, também, desorientar os servos do regime. Nesse novo etos cooperativo do trabalho em equipe, instalam-se como senhores os “facilitadores” e “administradores de processos” que fogem ao verdadeiro compromisso com seus servos.

O autor afirma ainda que, ao traçar esse quadro, tem plena consciência de que corre o risco de parecer uma comparação entre o antes, que era melhor, e o agora que é pior. Para ele, não é isso o que se questiona aqui, o problema que enfrentamos é como organizar as histórias de nossas vidas agora, em um capitalismo que nos deixa à deriva.

Sennett (1999) conclui que o dilema de como organizar uma narrativa de vida é, em parte, esclarecido, sondando-se como, no capitalismo de hoje, as pessoas enfrentam o futuro.

Em suas próprias palavras:

Aprendi com o amargo passado radical de minha família; se ocorre mudança, ela se dá no chão, entre pessoas que falam por necessidade interior, mais do que por levantes da massa. Que programas políticos resultam dessas necessidades interiores, eu simplesmente não sei. Mas sei que um regime que não oferece aos seres humanos motivos para ligarem uns para os outros não pode preservar sua legitimidade por muito tempo (Sennett, 1999, p. 176).

1.2.1 Reestruturação Produtiva e Trabalho

A microeletrônica tem para o atual momento do capitalismo (Terceira Revolução Industrial), a mesma importância que teve o vapor para a Primeira Revolução Industrial e a eletricidade para a Segunda.

Seguindo as idéias defendidas por Alban (1999), reduzidos os custos de controle com a microeletrônica, a automação flexível se tornou muito mais vantajosa que a automação rígida por viabilizar praticamente a mesma produtividade da automação rígida, ou muito maior no caso das estruturas administrativas, sem perder a flexibilidade. Podia-se garantir, ao mesmo

tempo, variedade e preço baixo, o que, de acordo com o autor, representava uma fantástica vantagem competitiva nos críticos anos 70.

Para Alban (1999), a automação flexível, porém, não superará imediatamente a automação rígida. Ao menos até meados dos anos 80, a automação rígida e as estruturas hierarquizadas continuaram como a grande base produtiva/organizacional da economia nos países ocidentais, mesmo com a considerável difusão da nova tecnologia.

O fato de as economias centrais dos países ocidentais vivenciarem, nos anos 70, começo dos anos 80, uma prolongada recessão e a dificuldade para implementação da automação flexível no padrão e na cultura organizacional taylorista/fordista é apontado, pelo autor, como razões pelas quais a automação flexível não se generalizou de modo imediato. Na verdade, o toyotismo significava a conformação de um novo sistema produtivo, completamente distinto e não apenas um incremento da automação existente.

Para o autor, no que se refere à estrutura produtiva, em uma fábrica flexível, um mesmo trabalhador deve ter a capacidade de exercer diversas funções, operar e ou monitorar várias máquinas, para que toda a equipe possa ser reconfigurada sempre que necessário.

Processo semelhante desenvolve-se nas estruturas administrativas. Com os sistemas informacionais integrados, a informação torna-se facilmente acessível em toda a organização possibilitando estruturas horizontalizadas, tornando-se desnecessárias as grandes hierarquias verticalizadas.

Em ambos os casos, o trabalho requerido já não consiste no trabalhador semiqualficado do taylorismo-fordismo. O perfil de alta qualificação generalista e estratégico, antes restrito às cúpulas administrativas, passa a ser exigido em quase toda a estrutura organizacional.

Dessa forma, conclui Alban (1999), exigindo uma estrutura organizacional que se contraponha à estrutura de poder existente, a automação flexível não pôde se desenvolver plenamente nas economias americana e européia. Para que isso ocorresse, seria preciso que os gerentes em todos os níveis, em particular nos níveis de cúpula, os engenheiros e todos os seus encarregados abrissem mão voluntariamente de seus amplos privilégios associados aos tradicionais atributos de saber e poder. Isso, é claro,

não ocorreu. A automação flexível, no entanto, ainda que não no Ocidente, não parou de avançar.

Como sabemos hoje, foi no Japão que a automação flexível acabou encontrando um terreno mais propício para crescer e se consolidar devido a sua relativa abundância de mão-de-obra, especialmente a mão-de-obra não especializada, e a necessidade de voltar-se para um mercado externo não padronizado e extremamente segmentado.

A solução encontrada pelo Japão, capaz de aumentar a produtividade na produção de pequenas quantidades de numerosos modelos de produtos, contou, em sua versão final, com a colaboração de engenheiros e técnicos de inúmeras empresas, foi o *toyotismo*.

Criado com base nas idéias seminais do engenheiro Taiichi Ohno, principal mentor do sistema Toyota de produção, o toyotismo conformará um novo e revolucionário conceito de organização da produção, que se difundirá por todo o mundo.

Em sua análise, Alban (1999) aponta o toyotismo como um sistema de produção estruturado em quatro vertentes básicas:

a) A mecanização flexível:

Ainda que à custa de controles também crescentes, buscou-se uma crescente flexibilização mecânica ao invés de buscar a simples eliminação de controles via máquinas dedicadas.

b) O processo de multifuncionalização de sua mão-de-obra:

Em função da mecanização flexível e na produção para mercados muito segmentados, a mão-de-obra *toyotista* teria que saber operar em várias funções, com vários equipamentos, além de ter a capacidade de trabalhar em grupo, para, como rapidez, poder reconfigurar todo o sistema produtivo sempre que necessário. Para conseguir isso, os japoneses investiram maciçamente na educação e qualificação técnica de seu povo.

De acordo com Alban (1999), em lugar de avançar na tradicional divisão do trabalho, o *toyotismo* segue, também, um caminho inverso, promovendo uma verdadeira dinâmica de enriquecimento do trabalho.

c) O sistema de Qualidade Total:

Por trabalharem com pequenos lotes, nem sempre adequados à técnica estatística, e com uma matéria-prima quase sempre muito cara, os japoneses buscarão, de fato, a qualidade total. Como os produtos japoneses eram conhecidos, nos anos 50 e 60 como de baixa qualidade, apesar de baratos, para participar dos mercados centrais, empresas e governo promoveram, nesse período, um intenso programa nacional de qualidade. Nesse sentido, foram levados para o Japão os grandes especialistas americanos da área, cujas palestras e técnicas foram difundidas por todo o País, mediante a criação dos *círculos de controle de qualidade*.

d) O sistema *just in time*:

De acordo com o autor, o sistema *just in time* de gerenciamento da produção complementa e articula todo o modelo toyotista. O *just time* surge com alternativa à elevação dos estoques que seria necessária em função do leque extenso e variável de produtos que dificulta o planejamento com grande antecedência.

O objetivo do *just time* é possibilitar a produção de cada tipo de bem exatamente no momento em que é demandado, significando, no limite, estoque zero.

O toyotismo, constata Alban (1999), acaba sendo exatamente o inverso do fordismo. Nele, a produtividade é buscada com a manutenção e não com a eliminação da flexibilidade. Isso, contudo, não quer dizer que o toyotismo seja em si mesmo um sistema superior ao fordismo. Sem nenhuma sombra de dúvida, para o autor, mesmo com todo o aparato organizacional toyotista, a automação rígida permitida pela produção em larga escala era muito mais eficiente que a mecanização flexível.

Porém, no contexto econômico que se configurou, de acordo ainda com Alban (1999), com a automação flexível, que se desenvolve a partir de meados dos anos 70, as empresas toyotistas estavam fadadas a assumir a supremacia produtiva e econômica. Em função do choque do petróleo e seus desdobramentos, a partir de 1973, essa supremacia acabou vindo bem mais cedo do que o previsto. Afinal, finda-se o áureo ciclo de crescimento dos anos dourados, ambiente natural das empresas fordistas.

O toyotismo foi visto inicialmente como um mero modismo de consultores no ambiente da comunidade financeira, acostumada a lucros líquidos e certos com as grandes empresas fordistas. Em face do fraco desempenho das empresas ocidentais e do sucesso das empresas toyotistas no próprio Estados Unidos, percebeu-se que se tratava de um sistema verdadeiramente universal que independia dos trabalhadores e da cultura oriental. Percebeu-se, também, que o problema para implantação do sistema toyota no Ocidente não eram os trabalhadores, mas os seus gerentes e engenheiros.

Se os problemas eram os gerentes e os engenheiros, eles teriam que ser mudados, e de fato foi isso o que aconteceu. De acordo com Alban (1999, p. 202):

A partir do final dos anos 80, em meio a um intenso processo de fusões e *takeovers*, os conselhos de acionistas das grandes empresas fordistas começam um verdadeiro processo de “degola” das suas cúpulas administrativas. O auge se dará no começo dos anos 90, quando serão demitidos, quase simultaneamente, os “chefões” da General Motors, IBM, Westinghouse e American Express. Com a “degola” das velhas cúpulas, executivos bem mais novos subirão ao poder e, com novas idéias, as idéias toyotistas, geram uma completa toyotização de suas estruturas administrativas. Esse processo, que implicará a desverticalização das estruturas hierárquicas, será conhecido e implementado em todo o mundo como a *reengenharia* das estruturas administrativas. Consistindo, em sua essência, numa engenharia organizacional antifordista, logo toyotista, a reengenharia possibilitará um intenso e eficiente uso da automação flexível. Com ela, portanto, a automação flexível supera definitivamente a automação rígida, tornando-se, em todos os setores, o novo paradigma dominante.

Também analisando e explicando o modelo japonês de trabalho e organização (toyotismo), Benjamin Coriat (1994, p. 3739) aponta quatro fases e momentos-chave da concepção do sistema toyota, a saber:

Fase 1: (1947-1950): Importação no setor automobilístico das inovações técnico-organizacionais herdadas da experiência têxtil.

...Nesse período, a empresa Toyota, engajando-se na produção automobilística, apenas tira benefício do capital de saber-fazer adquirido no ramo têxtil, domínio inicial de atividade da sociedade. Mas com a inovação introduzida (consistindo em confiar ao mesmo operário a condução e a gestão simultânea de várias máquinas), é ao mesmo tempo, uma outra organização e espacialização das oficinas e um outro modo de consumo da força de trabalho que são exigidos. Como se poderá ver, estas inovações não aconteceram sem suscitar uma intensa atividade de resistência por parte dos operários japoneses.

Fase 2: O choque dos anos 1949 e 1950 e sua significação: aumentar a produção sem aumentar os efetivos.

Três eventos-chave se sucedem no curso desse breve período.

O primeiro acontece no ano de 1949 e consistiu numa seriíssima crise financeira da empresa que a conduziu à beira da falência. Esta última só seria evitada ao preço da instalação de um plano drástico imposto por um grupo bancário.

O segundo evento ocorreu no ano de 1950 que vê, primeiramente, desenvolver-se uma greve de grande importância em parte ligada às reestruturações impostas pelo grupo bancário já mencionado. Tal greve resultará na demissão de mais ou menos 1.600 operários e na demissão do próprio residente-fundador Kiichiro Toyota.

Nem bem terminada a greve, movimento que reduziu uma parte importante do pessoal da fábrica, logo começa a Guerra da Coréia. No rastro deste terceiro evento, encomendas em massa são endereçadas à casa Toyota, sempre em pequenas séries, sujeitando a empresa a sofrer multas se não cumprisse os prazos fixados para as entregas.

Esta situação paradoxal de afluxo de encomendas num momento em que a fábrica acabara de demitir uma grande parte de seu pessoal conduzirá a soluções originais e inovadoras. A empresa se acha acuada, de fato, tendo que encontrar meios de aumentar vigorosamente sua oferta de produtos sem poder recorrer a admissão de novos empregados.

Fase 3: (os anos 1950): A importação na fabricação automobilística de técnicas de gestão dos estoques dos supermercados norte-americanos – nascimento do Kanban.

Os anos 50 e o começo dos anos 60 são os da introdução do método Kanban propriamente dito. Esse método resultaria do encontro de dois eventos. Segundo a lenda, cuidadosamente alimentada e difundida pela família Toyota, e muito provavelmente ela contém uma parte de verdade, tudo viria primeiramente do presidente-fundador que teria formulado esta reflexão a propósito de suas pesquisas sobre os métodos norte-americanos: “o ideal seria produzir exatamente aquilo que é necessário e fazê-lo no tempo exatamente necessário”. Essa reflexão, confidencia Ohno, que exerceu sobre ele a mais forte impressão, encontrará uma primeira materialização na observação do sistema de reabastecimento dos supermercados, técnica que se apresenta então como uma inovação organizacional de grande importância no setor do comércio. A inteligência histórica de Ohno será de imaginar a vantagem que podia ser tirada dessa inovação nascida e desenvolvida no setor do comércio, transplantando-a para o setor da produção.

Fase 4: Extensão do método Kanban aos subcontratantes.

De 1962 ao pós-1973, o esforço é dirigido aos subcontratantes e aos fornecedores ao mesmo tempo em que, no interior da empresa, o sistema conhece vários desenvolvimentos e aperfeiçoamentos. É preciso lembrar que, depois do choque do petróleo de 1973, o Japão enfrenta um período de crescimento lento (até mesmo do crescimento negativo). Situação, como já se disse, em que o método Ohno faz maravilhas, concebido como foi, desde a sua origem, para enfrentar situações de busca de ganho de produtividade na ausência do crescimento de dimensões e de economia de escala.

Para Coriat (1994), cada uma dessas fases tem a sua carga de limitações particulares. Mas também, como já foi sugerido, cada um desses períodos é marcado por um avanço, uma inovação em matéria de organização da produção.

Para se entender a gênese e o desenvolvimento do sistema japonês de produção, torna-se necessário entender, também, a relação entre empresas e o sistema de contratação e subcontratação japonês.

Coriat (1994), citando relato de Monden,¹⁹ afirma que o sistema toyota, como foi o caso do sistema taylorista, também suscitou sérias críticas, sendo conduzido diante dos tribunais, em função, principalmente, do tratamento que a Toyota, via métodos de *Kanban*, que se generalizavam, impunha a seus fornecedores e a empresas subcontratadas.

Coriat (1994, p. 115) cita o seguinte trecho da acusação levantada pelo deputado comunista Minichiko Tanaka e endereçada ao primeiro-ministro da época:

A situação a gestão das pequenas e médias empresas é tão grave que não poderia ser comparada àquela das grandes empresas... Especialmente severos são os problemas enfrentados pelas empresas subcontratadas que fornecem no entanto 66% da produção manufatureira nacional. Por exemplo, a Toyota Motor Company realizou um lucro de 210 bilhões de yens (US\$ 1 bilhão). Atrás deste imenso lucro, quantas empresas subcontratadas tiveram que verter lágrimas? O sistema Toyota de produção, totalmente racionalizado, impõe imperativamente às empresas subcontratadas prazos de um ou dois dias para a entrega dos produtos. Assim sendo, não há nenhum estoque na Toyota...

E acordo com o autor, poderíamos continuar a ler outros trechos dessa edificante acusação. Como já era de se esperar, o documento trata de todos os abusos da Toyota e das outras grandes firmas, no que diz respeito aos custos, aos prazos ou às qualidades impostas às empresas subcontratadas. Nada, finalmente, de extraordinário. Nada diferente daquilo que se pode ouvir sobre o tema na França, nos Estados Unidos ou... na Terra do Fogo.

O autor afirma que escolheu o trecho citado apenas por ele ter vindo do interior da sociedade japonesa e sob forma de um debate parlamentar do qual muito se falou e que deu peso a todos aqueles que afirmam que o sucesso japonês é decorrente da dualidade da economia japonesa. Coriat (1994) procura deixar claro que a superioridade japonesa, nesse domínio, não reside numa dualidade maior que a praticada em outros países, mas, em modalidades institucionais de gestão dessa dualidade capazes de torná-la dinâmica. Para o autor, não só no Japão, mas em todas as partes do mundo, as relações entre grandes e pequenas empresas subcontratadas é marcada pela desigualdade. De maneira geral, as grandes empresas se esforçam para reduzir seus custos

¹⁹ MONDEN, Y. *Toyota production system*. Atlanta: Institute of Industrial Engineering and Management Press, 1983.

fixos e salariais subcontratando certas atividades com pequenas e médias empresas (PME), não raro utilizando as PME como “amortecedores”, fazendo recair sobre elas os efeitos das flutuações conjunturais.

Estudos empíricos precisos e contínuos, conduzidos por Asanuma,²⁰ de acordo com Coriat (1994), propõem resultados de grande importância. Asanuma (citado por Coriat, 1994, p. 118) estabeleceu quatro proposições que permitem uma caracterização relativamente extensiva e sutil da relação empresa principal/empresa subcontratada no Japão. Além do mais, como ele realizou estudos empíricos em setores de aplicação com características nitidamente diferentes umas das outras (indústrias automobilísticas e da construção elétrica), uma certa generalização dos resultados torna-se possível.

Os principais resultados da pesquisa podem ser assim resumidos:

a) *Uma relação de longo prazo cuja duração é determinada pelo ciclo de vida dos produtos.*

Quer se trate do automóvel, quer da construção elétrica, o primeiro dos resultados estabelecidos por Asanuma se liga ao fato de que a relação entre a empresa-mãe e seus fornecedores ou empresas subcontratadas caracteriza-se, em geral, por um princípio de longa duração e de continuidade.

Na prática, os fornecedores e as empresas subcontratadas estão reagrupados em um conjunto de empresas em torno de um construtor principal, unidos por múltiplos laços particulares formando os chamados *Keiretsu*.

De acordo com Coriat (1994, p. 120-1):

Coerente com o princípio de contratos de longo prazo, uma outra característica do modelo japonês é que o número de fornecedores é reduzido. Em relação à General Motors, cujo número de fornecedores (em 1986) era de mais ou menos 12.500, ou a Ford, 7.800 empresas subcontratadas recenseadas, os 171 fornecedores da Toyota representam um número pouco elevado. Se acrescentarmos a isso, no entanto, o número de empresas subcontratadas de “segunda linha” (mais ou menos 4.000) e de “terceira linha” (31.600), a constatação deve ser modificada, visto que, no total, enumera-se, na Toyota, perto de 36.000 empresas subcontratadas de ordens diversas, contra 12.500 na General Motors. Se raciocinarmos em termos de valor agregado, admitimos que, grosso modo, a Toyota faz fabricar, no exterior da empresa principal, perto de 70% do valor total dos veículos vendidos; enquanto a General Motors subcontrata apenas 30% de sua produção.

²⁰ ASANUMA, B. The contractual framework for parts supply in the Japanese automobile industry. In: *Japanese Economic Studies*, 1985

²⁰ ASANUMA, B. Manufacturer-Supplier Relationships in Japan and the Concept of Relation Specific Skill. In: *Journal of the Japanese and international economies*, v. 3 n. 1, p.1-30, 1989

Retirados de seu contexto, esses números podem, com frequência, servir de apoio à tese de uma dualidade especialmente forte na economia japonesa. Na verdade, pelo menos tanto quanto à dualidade invocada, esses números indicam que a qualidade das relações contratuais estabelecidas pelas firmas japonesas lhes permite um grande alívio em relação a uma proporção considerável da fabricação de componentes, ainda com o benefício de uma segurança e de uma regularidade absolutas em matéria de abastecimento.

Tangenciando aqui um primeiro aprendizado, essencial, que se desprende dos trabalhos de Asanuma, visto que, da mesma forma, os resultados reunidos permitem evidenciar que *a inovação contratual praticada na relação de subcontratação japonesa permite extrair as vantagens tradicionais da integração econômica, e ainda descentralizando a produção em níveis nunca iguais por outros construtores internacionais.*

Efetivamente, trata-se de uma outra ruptura com o fordismo canônico, visto que, da mesma forma, não é mais a integração (vertical ou horizontal) que é objetivada, mas, bem ou contrário, a desconcentração.

b) *Uma Relação Institucionalizada e Hierarquizada*

Outro traço notável da maneira japonesa é a elaboração de um princípio de classificação explícita que consiste em distinguir fornecedores e empresas subcontratadas, dando-lhes *status* nitidamente diferenciados. Essa classificação se traduz finalmente numa hierarquia relativamente precisa das diferentes empresas que concorrem à elaboração do produto no que se refere a “produtos comprados” e “produtos encomendados”. Em relação aos “produtos comprados”, não há uma intervenção forte por parte da empresa compradora sobre o fornecimento dos produtos. Já em relação aos “produtos encomendados”, há uma intervenção mais ou menos intensa por parte da empresa compradora dependendo da classificação de “produtos aprovados” (*design approved*) ou “produtos desenhados” (*design supplied*).

Pode-se dar uma representação sintética ao conjunto das práticas que acabamos de evocar brevemente. É o que faz Asanuma (citado por Coriat, 1994, p.123) na Tabela 11.

Essa tabela permite visualizar uma série de elementos importantes, que se podem resumir da seguinte maneira:

1. Primeiramente, podemos ler a confirmação de uma porcentagem extremamente alta de subcontratação: apenas 26,5% dos componentes são fabricados internamente. Aqui, temos um dos traços essenciais da fábrica ohnista: fábrica *delgada, mínima*, que se alivia de tudo aquilo que não é considerado como estritamente indispensável.
2. Do total dos 73,5% dos produtos subcontratados, 30,5% são adquiridos “tais e quais” e 43% são “encomendados”. Os números só assumem todo o seu sentido quando reportados aos da coluna da direita; observa-se, então, que são os

fornecedores gerais, de quem os produtos são adquiridos via catálogo, que fornecem a quase totalidade (26,5% sobre 30,5%) dos produtos comprados.

3. Enfim, a coluna da direita evidencia a hierarquia, de fato, das empresas subcontratadas. Das *ordinárias* às *excelentes* e às *empresas associadas*, as distinções e diferenças de *status* são marcadas nitidamente.

Se acrescentarmos aos dados fornecidos por essa tabela o fato de que os diferentes tipos de empresas subcontratadas são reagrupados em associações de diversos níveis, animados por quadros da equipe de funcionários da empresa principal, que fazem periodicamente balanços e avaliações, e que isso se traduz em reclassificações, ter-se-á uma idéia mais precisa da sutileza e da complexidade nas estruturas organizacionais assim constituídas.

Tabela 11

Estrutura e origem da produção para uma empresa principal

73,5%	Produtos Comprados 30,5%	Fornecedores Gerais 26,5%
	Produtos Encomendados 43,0%	Subcontratantes Ordinários 23,0%
		Subcontratantes De 1ª Linha 15,0%
		Companhias Associadas 9,0%
26,5%	Outras Produções Internas	
	Produção Interna 22,5%	

Fonte: Coriat, 1994, p. 124

c) Uma Relação Contratualizada

Ao contrário do que é geralmente afirmado, as relações estabelecidas entre fornecedores e empresas principais são, em parte, relações de natureza *explicitamente contratual*.

Logo após a admissão de um novo fornecedor, é estabelecido um contrato de referência que, na medida em que se aproxima a data do começo da fabricação efetiva do novo produto, é progressivamente definido por meio de contratos complementados que irão detalhar o processo de fornecimento.

d) *Uma relação que favorece a inovação e internaliza a partilha de benefícios... e de riscos*

A relação contratual que se estabelece, longe de imobilizar as coisas, é concebida para favorecer sua evolução e fazer de maneira que a mudança e a inovação sejam consideradas como o regime habitual e permanente da relação.

Também fazendo uma análise sobre a segmentação do mercado de trabalho, Leite (1995) cita o Japão como exemplo do que vem acontecendo em termos de reestruturação produtiva e suas repercussões sobre o trabalho.

Segundo a autora, após uma focalização das empresas sobre determinadas fases de seu processo produtivo, elas passam à externalização das demais fases, criando um grupo de trabalhadores estratégico, com certa estabilidade e condições salariais, mas existe a formação, a princípio, de um outro grupo no qual há a precarização do trabalho. Em seguida, esse último grupo é retirado de dentro para fora da empresa, formando uma concentração de pequenas e médias empresas satélites, especializadas em itens específicos, operando na base de uma dinâmica e cooperativa relação entre elas, citando, como exemplo, a região da Emília Romana da Itália.

A partir de então, a autora passa a analisar cada um dos caminhos separadamente, explicitando que é o arranjo do trabalho, na forma citada, que garante o trabalho estável e qualificado de um grupo estratégico às expensas da mão-de-obra instável, barata e desqualificada da periferia. Isso acaba por provocar fortes discriminações sociais de gênero e etnia, reservando aos trabalhadores masculinos e japoneses os postos estáveis e qualificados, enquanto relega às mulheres e estrangeiros os trabalhos mal pagos e desqualificados da periferia. Esse trabalho precarizado é exportado para países de Terceiro Mundo, criando, segundo a autora, uma divisão

internacional do trabalho com a adoção de diferentes regimes. As fábricas acabam por concentrar, em seus países de origem, as fases mais sofisticadas do processo de produção e exportando as fases mais simples a regiões com maior concentração de mão-de-obra barata. A pesquisa e o desenvolvimento, dessa forma, ficam restritos aos países centrais enquanto os países periféricos são vistos apenas como um lugar de produção para o trabalho de montagem.

Sobre outra perspectiva, escrevendo sobre o futuro do trabalho, Guimarães (1993) analisa e discute a tese levantada de que o futuro do trabalho industrial reside na superação do modelo taylorista-fordista de produção pelo toyotismo ou *Toyota Production System*. O toyotismo consiste basicamente na produção em tempos precisos (*just in time*) e na auto-avaliação da produção. Em suma, por *just in time* entende-se a constituição de uma “fábrica mínima”, com a redução máxima de estoques, sobreefetivos de pessoal e a sobremaquinaria. A auto-avaliação da produção consiste no controle dos trabalhadores pelos próprios trabalhadores, a chamada “gestão pelos olhos” que acaba por exigir trabalhadores exercendo múltiplas tarefas, uma maior intensidade do trabalho, ou seja, uma multifuncionalidade que permite ao sistema prescindir de estruturas piramidais de controle, supervisão e aprimoramento.

Para o autor, o fato chama a atenção do Ocidente como se tratasse de um novo modelo de organização produtiva e não apenas a utilização de máquinas mais completas, ou mais rápidas, ou mais automatizadas. A lógica da introdução da automação, ao contrário, é derivada da lógica da organização do trabalho.

Esse novo modelo produtivo exige um sistema de relações industriais que permita um envolvimento maior do operário nos objetivos empresariais. As estratégias utilizadas para se conseguir isso estão voltadas no sentido de anular a ação sindical ou, alternativamente, modificar a relação com os sindicatos, flexibilizar o uso do trabalho e estabelecer uma nova forma de cooperação entre empresas e empregados.

Ainda de acordo com o mesmo autor, no caso da tentativa de anulação da ação sindical, as empresas passaram a quebrar a resistência sindical nas greves por demissões fartas ou construindo plantas em regiões sem sindicatos

fortes. Os trabalhadores tiveram que escolher, depois de algum tempo, entre perder os empregos ou negociar a redução desses empregos e a intensificação do trabalho. Tal decisão está na raiz, por exemplo, do Acordo das Montadoras, selado no Brasil entre a indústria automobilística, os sindicatos e o governo.

Para Guimarães (1993), quanto à flexibilização do uso do trabalho, as empresas adotaram uma reestruturação organizacional de forma e diminuir sensivelmente as hierarquias de comando e de administração, praticamente eliminando chefias intermediárias e muitos supervisores, além de usar o recurso da terceirização daquelas atividades que não estejam diretamente ligadas aos objetivos centrais da empresa. Temos, dessa forma, trabalhadores estabilizados de um lado e trabalhadores temporários de outro. Quanto à estratégia voltada para a construção do envolvimento do operário, os meios utilizados são principalmente a desmoralização dos operários pelo desemprego iminente e pelo uso de novas técnicas de recursos humanos, como programas e métodos de envolvimento.

O autor mostra-se descrente quanto ao novo modelo ser capaz de induzir um círculo virtuoso de geração de empregos e poder generalizar o enriquecimento de tarefas. A questão colocada é se o novo modelo expulsará as tarefas repetitivas e monótonas para fábricas na periferia ou se elas serão realizadas por autômatos. O autor não se mostra otimista quanto a essa possibilidade. Acredita que muitas tarefas ditas estúpidas, como limpeza e conservação de máquinas, acabaram por ser transferidas para o operador qualificado, incorporando-se, assim, numa atividade inteligente. As evidências mostram também que, na maioria das fábricas toyotistas, permanece um percentual de cerca de 40% de postos de trabalho semiqualficado ou totalmente desqualificado. Para essa mão-de-obra, certamente, o trabalho, além de não ter se humanizado, tornou-se mais intenso e mais estressante.

O autor conclui que, do ponto de vista da exploração do trabalho pelo capital, a lógica industrial permanece a mesma descrita e teorizada por Marx, pois não diminuiu a intensidade do uso da força de trabalho, nem a necessidade de seu barateamento relativo. Tampouco desapareceu a lógica derivada da competição intercapitalista que tem na *exploração* e no *lucro* seus principais vetores. Além disso, do ponto macroeconômico, os fatores que

apontavam a perda da capacidade explicativa da categoria trabalho já estavam atuantes antes da atual revolução tecnológica.

As mudanças históricas, sejam nas formas de valorização do capital, sejam nas formas de relação capital-trabalho, indicam-nos o futuro do trabalho nas sociedades contemporâneas. Assim, parecem corretos aqueles que vêem a reprodução do capital cada vez mais dependente dos fundos públicos e a reprodução da força de trabalho cada vez mais dependente da oferta de serviços também públicos.

Também Dupas (1999) analisa e escreve sobre a questão dos impactos do que chama de “novas lógicas” na organização dos trabalhadores e no trabalho, conseqüentemente. Para tanto, o autor faz uma rápida análise da questão sob o modelo taylorista-fordista de organização e sua passagem ao modelo toyotista.

Citando Ferrer,²¹ Dupas (1999, p. 52) salienta que a articulação de fordismo, consumo de massa e keynesianismo, expressando uma determinada correlação de forças entre as diversas categorias sociais, havia permitido à classe operária a conquista de algumas de suas reivindicações históricas no período pós-guerra. O modelo de acumulação capitalista desse período, com base na organização taylorista do trabalho, demandava mão-de-obra intensiva que, somada a uma grande mobilização e organização dos trabalhadores, permitia condições muito favoráveis de negociação para os sindicatos. Como conseqüência das novas estruturas de acumulação expandidas multinacionalmente, de acordo com Dupas (1999), ocorreu um crescimento maciço do poder social do operariado, em especial o europeu. Isso ficou claramente evidenciado no final dos anos 60 e começo dos anos 70 por uma onda de mobilização social que atingiu quase todos os países, quando as bases para a atual lógica global começaram a se assentar.

Para Arrighi,²² citado por Dupas (1999, p. 52-3), nesse período, também se acelerou a expansão dos processos produtivos em direção a localidades mais periféricas. Até 1968, a expansão transnacional dos

²¹ FERRER, F. *Reestruturação capitalista: caminhos e descaminhos da tecnologia da informação*. São Paulo: Moderna, 1998.

²² ARRIGHI, G. *O longo século XX*. São Paulo: Unesp, 1994.

processos produtivos havia sido um fenômeno quase exclusivamente americano, mas, entre 1968 e 1973, ocorreu uma aceleração repentina do investimento estrangeiro direto de outros países, particularmente do Japão e da Europa. A busca de localidades que oferecessem oportunidades rentáveis de expansão era perseguida por diversas estruturas corporativas, visando a obter corte de custos por meio da contratação de força de trabalho mais barata e disciplinada.

Para Hobsbawm,²³ citado por Dupas (1999, p. 53), a industrialização da periferia foi parte de uma revolução social ampla que mudou radicalmente as condições de acumulação em escala mundial. O período de 1950 a 1975 assistiu à mudança social mais espetacular, rápida, abrangente, profunda e global já registrada na história mundial. Esse é o primeiro período em que o campesinato se tornou uma minoria, não apenas em países industriais desenvolvidos – em vários deles permaneceu muito forte –, mas mesmo em países do Terceiro Mundo.

De acordo com Dupas (1999, p. 53-4),

a industrialização da periferia acarretou tensões e contradições a partir do aumento do poder social e de barganha dos trabalhadores. A sua capacidade de mobilização estendeu-se aos países em desenvolvimento. O fortalecimento da capacidade de negociação como classe começou a ter efeitos que transcenderam as fronteiras nacionais. A transferência dos processos produtivos para os países periféricos de fato não reduziu o poder social dos trabalhadores dos países centrais, somente ampliou o seu eixo. Porém, nos anos 70, com a incorporação maciça de tecnologias aos processos produtivos, operou-se uma mudança de base na correlação de forças entre as classes sociais. No início da década de 1980, o conflito entre capital e trabalho passou a apresentar uma nova situação estrutural, da qual destaco alguns fatores determinantes:

1. A emergência de um novo padrão de acumulação pelo uso de capital intensivo em substituição ao trabalho intensivo. Quando o modelo de acumulação se baseava no uso de mão-de-obra intensiva, a situação era mais favorável aos trabalhadores: os empresários precisavam do trabalho de grandes massas de trabalhadores/consumidores. Agora, os sindicatos perdem sua força central e o desemprego estrutural passa a funcionar como disciplinador nato da força de trabalho. Dessa forma, com a marcha da automação e, posteriormente, da fragmentação, o poder de barganha dos assalariados passou a sofrer grande erosão.
2. A flexibilidade conseguida pelo atual modelo racionaliza o uso do capital, colocando-o onde as melhores condições do mercado apontam. É cada vez menor a simetria entre a flexibilidade das condições de produção e as exigências de sobrevivência dos trabalhadores. Pode-se produzir mais ou menos, aqui ou ali, pois a programação da produção por meio da informática e a transmissão de dados em tempo real o permitem. Mas o trabalhador vive a instabilidade de poder estar ora dentro, ora fora do mercado de trabalho.

²³ HOBSBAWM, E. *A era dos extremos*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

3. A rearticulação das empresas levou a uma inadequação das estruturas trabalhistas e forçou uma tentativa malsucedida de rearticulação dos sindicatos. As novas limitações são imensas, a começar pela coexistência em uma mesma fábrica de trabalhadores da empresa central e das terceirizadas, freqüentemente com salários e condições de trabalho diferentes, quebrando, por exemplo, a isonomia de sua situação de classe do período anterior. Na prática, as empresas têm tido condições de se reordenar com maior flexibilidade e rapidez diante das exigências dos novos padrões de acumulação. As complexas questões geradas pela globalização forçaram a tentativa de reorganização do trabalhador coletivo.

Conforme Dupas (1999), ao ser colocado em xeque, com grande velocidade, o modelo fordista da relação capital-trabalho, emergem novas condições estruturais de negociação. A OIT concorda com essa visão já que, em seu relatório de 1997, considera que a diversificação das diferentes visões dos trabalhadores, principalmente a partir do crescimento do setor informal da economia, tem acelerado o declínio da ação sindical.

De acordo com o autor, a taxa de filiação dos trabalhadores privados aos sindicatos caiu drasticamente na década de 1990, tendo sido essa queda mais acentuada nos países em que antes era compulsória. Ex-União Soviética, Polônia, Hungria e Estônia tiveram reduções de cerca de 50% a 70%. Mas essa tendência é geral, encontrando-se declínios de 45% em Portugal e na Nova Zelândia; de 30% na França e na Venezuela; de 20% na Alemanha e na Grã-Bretanha. Nos Estados Unidos, atualmente, a força de trabalho privada filiada aos sindicatos é apenas ligeiramente superior a 10%.

Ainda segundo Dupas (1999), vários fatores influem nesse processo. Se, por um lado, o percentual de trabalhadores *blue-collars*, base de estruturação dos sindicatos, está diminuindo no mundo todo; por outro lado, aumentam proporcionalmente os *White-collars*, mais reticentes a se incorporarem a organizações de classe. Além disso, os sindicatos encontram grande dificuldade para organizar as categorias de trabalhadores que recentemente se expandiram, especialmente nos postos com alta qualificação e nos empregos precários, já que seus integrantes, por razões diferentes, possuem um grau elevado de individualização. O aumento do desemprego e a redução de vagas no setor público também condicionam a possibilidade de ação, já que debilitam o poder de barganha global dos sindicatos.

A decadência de uma cultura operária na qual a militância sindical possuía um papel central na construção dessa identidade social é apontada também, pelo autor, como tendo contribuído para o declínio das organizações de trabalhadores. Além disso, a dificuldade de obter um emprego formal, e até mesmo informal, para os mais jovens, reforça um novo senso individualista nas relações de trabalho e nas relações sociais em geral.

Para Dupas (1999), as novas formas de organização do trabalho, mais flexíveis e menos hierarquizadas, também colocam um desafio importante para os sindicatos no sentido de aglutinar, em projetos político-sindicais comuns, trabalhadores cada vez mais dispersos e em situação progressivamente precária. As dificuldades são crescentes para gerenciar acordos coletivos e encontrar uma linguagem comum para interesses divergentes, especialmente em relação aos trabalhadores em postos flexíveis que percebem os sindicatos como um clube de privilegiados mais preocupados em manter esses privilégios.

Nas palavras do próprio Dupas (1999, p. 55-6):

Por outro lado, a globalização e a inovação tecnológica reduzem a capacidade de manobra dos Estados e dos sindicatos. A mobilidade do capital e a possibilidade de deslocar segmentos da cadeia produtiva para outras regiões desestabilizam a estrutura de salários, deslocando a concorrência para fora da esfera nacional. Como consequência de todos esses fatores, a disparidade de renda está crescendo; e a pobreza, o desemprego e o subemprego estão engrossando a exclusão social.

Uma pesquisa recente, efetuada em seiscentas empresas dos Estados Unidos revelou que, em 50% dos casos, elas utilizam o argumento de transferência da produção para outros locais como pressão sobre os sindicatos. Em 10% daqueles casos, a ameaça foi cumprida e uma parte da produção foi transferida para o México. Um outro estudo feito pelo Banco Mundial em 1998, realizado em cem países, mostrou correlação positiva entre a abertura comercial e o nível de gastos sociais do governo, visando-a amenizar os efeitos negativos dessa exposição, já que, na ausência dessas políticas e programas públicos, o suporte político para a globalização poderia erodir. Desregulação e liberalização são requerimentos necessários ao capitalismo global, mas os governos acabam tendo de contrabalançar seus efeitos negativos, ampliando suas políticas de proteção e de bem-estar social.

Há, de maneira geral, uma concordância entre os autores citados sobre as políticas e estratégias empresariais no sentido de adaptarem-se às novas circunstâncias tecnológicas e econômicas em função de uma Terceira Revolução Industrial.

Assim como Mattoso (1995) e Pochmann (1999), Dupas (1999) afirma que as empresas estão adquirindo uma centralidade crescente no debate

político sobre a competitividade e a criação de emprego. Também para o autor há mudanças profundas na organização do trabalho: do trabalhador com tarefas rotineiras e fragmentadas para o polivalente e o interdependente; da produção em massa para a ênfase colocada na produção integrada, de qualidade, voltada a demandas específicas. De acordo com Dupas (1999), uma grande variedade de novas formas de organização é utilizada: especialização flexível; organização com alto compromisso; sistema de trabalho de alta performance; *lean production*; redução dos níveis hierárquicos; descentralização e equipes de trabalho autônomas.

Essas novas formas de organização do trabalho levam, em sua essência, a uma diminuição dos trabalhadores em tempo integral, com perspectivas de longa carreira e à expansão da utilização de trabalhadores temporários. As empresas passam a adotar políticas de participação direta dos trabalhadores na gestão da produção e nos seus resultados, incrementando interesses comuns dos empregados formais com a gerência. Ocorre que os trabalhadores flexíveis ou terceirizados não se identificam com esse tipo de interesse. Como os sindicatos estão mais próximos de atender às necessidades dos trabalhadores formais, os outros se distanciam, cada vez mais, de suas organizações de classe.

Para Dupas (1999), os países que mais têm sofrido com as conseqüências das mudanças de paradigmas no trabalho são aqueles da periferia do capitalismo global. No Brasil atual, tanto para uma pessoa que perde seu emprego como para um jovem, qualificado ou não, em busca de seu primeiro emprego, as possibilidades maiores estão no setor informal, sem os decorrentes direitos trabalhistas.

De acordo com Dupas (1999, p. 57-8),

para a América Latina, em geral, o chamado setor informal já atinge, segundo a OIT, cerca de 40% a 70% do mercado de trabalho. Sua taxa de crescimento anual tem sido superior a 4%, contra apenas 1% do setor formal. A característica do setor informal é a de trabalhadores isolados, muitas vezes *inventando o seu próprio trabalho*, com grande mobilidade de atividades e horários flexíveis. Quanto à jornada de trabalho, o típico é a anomalia: ou trabalha-se muito pouco, ou sobrepõem-se várias jornadas, quase sempre por falta de melhor alternativa, raramente por opção. É difícil imaginar um ator sindical tradicional que possa fazer algo de eficaz em defesa desses trabalhadores que, aliás, têm justificadas razões para desconfiar de que ações coletivas possam resolver seus problemas.

Conforme o autor, essas mudanças radicais no paradigma do trabalho, tornando progressivamente mais flexível o emprego tradicional e fazendo explodir a informalidade, colocam os movimentos sindicais contemporâneos diante da mais dura encruzilhada desde a revolução fordista do início do século.

De acordo com Dupas (1999) nesse quadro, que está longe do que se sonhava, sendo apenas o que aí está, talvez haja algumas saídas para a sobrevivência do movimento sindical, ou seja: adaptar-se à nova dinâmica social, abrindo-se para uma nova linha de ação que interesse aos trabalhadores flexíveis; criar novas estruturas institucionais e procurar encontrar soluções locais que encorajem a solidariedade com métodos de ação flexíveis, mas estáveis; abandonar definitivamente a idéia de visar somente os que estão empregados formalmente. Para o autor, o sindicalismo só não desaparecerá se, por evolução natural, souber transformar-se em um novo ente adaptado ao trabalho flexível e à exclusão social.

Seguindo, de uma maneira geral, uma mesma tendência quanto aos impactos da reestruturação produtiva no trabalho em função de uma emergente Terceira Revolução Industrial, também Mattoso (1995) afirma que a configuração de um novo paradigma tecnológico e as condições de ofensiva do capital reestruturado teria não só gerado um novo trabalhador como também acentuado a fragmentação e heterogeneidade do mundo do trabalho na medida em que rompeu com as diferentes formas de defesa ou segurança do trabalho geradas no pós-guerra.

Na opinião do autor, como resposta à crise e ao esgotamento do padrão de desenvolvimento pós-guerra, alguns autores identificados com a escola francesa da regulação, apontam, entre os extremos das teses da desqualificação e da especialização flexível, uma espécie de “hibridismo”: *fordismo genuíno* (EUA), *fordismo híbrido* (Japão), *flex-fordismo* (Alemanha), *fordismo impulsionado pelo Estado* (França) e *fordismo democrático* (Suécia).

Independentemente dos nomes e das regiões, o que houve, segundo Mattoso (1995), foi a redução dos níveis de segurança do trabalho do pós-guerra sem a plena configuração de uma nova relação salarial e padrão de

consumo compatíveis com o salto executado pelas revigoradas forças produtivas. Essa incompatibilidade tem ampliado a fragmentação e a desestruturação do trabalho e acentuado a paralisia política e o defensismo estratégico do movimento sindical, reduzindo, ainda mais, a solidariedade e coesão social.

Nas palavras do próprio Mattoso (1995, p. 77):

Esse processo assumiria a forma de uma crescente ampliação da insegurança do trabalho que, por sua vez, apontaria uma maior desestruturação do mundo do trabalho constituído no pós-guerra. Essa expansão da *insegurança do trabalho* ocorreria em diferentes níveis: *insegurança no mercado de trabalho, insegurança no emprego, insegurança na renda, insegurança na contratação e insegurança na representação do trabalho.*

O autor entende que a insegurança em pertencer ou não ao mercado de trabalho foi favorecida pelo rompimento do compromisso keynesiano, no pós-guerra e pela não priorização do pleno emprego como objetivo do governo.

Mattoso (1995) cita como responsáveis pela destruição de muitos empregos, em pleno período de expansão econômica, a substituição de antigos insumos por novos materiais; informatização, automação e robotização; flexibilidade e terceirização da produção; reconcentração de capitais e constituição de blocos de países, produzidos nas condições da *modernização conservadora* e com a ruptura do compromisso keynesiano.

Para o autor, diferentemente do período pós-guerra, quando os governos objetivavam assegurar aos trabalhadores formas estáveis e padronizadas de relações de trabalho e de segurança do emprego em face à demissão arbitrária, durante a *modernização conservadora* dos anos 80, tais formas de proteção passaram a ser consideradas *responsáveis* pelo desemprego ascendente e foram questionadas e reduzidas.

De acordo com Mattoso (1999), essa maior *insegurança no emprego* pode ser observada na redução relativa ou absoluta de empregos estáveis ou permanentes nas empresas e na maior subcontratação de trabalhadores temporários – em tempo determinado –, eventuais – em tempo parcial – trabalho em domicílio ou independentes, aprendizes, estagiários, etc. que conformam o questionamento progressivo da relação padronizada de emprego,

característica do padrão de desenvolvimento norte-americano. A Tabela 12 procura mostrar essa nova realidade.

Tabela 12
Proporção do emprego em tempo parcial, do emprego temporário e do emprego independente*

(como % do emprego total, exceto emprego temporário, e como % do emprego assalariado)

Países	Emprego Parcial		Emprego Temporário		Emprego Independ.	
	1979	1990	1983	1989	1979	1989
Alemanha	11,4	13,2 ^a	10,0 ^c	11,0	7,7	8,4
EUA	14,4	16,9	-	-	7,1	7,5
França	8,2	12,0	3,3	8,5	10,6	10,5
Itália	5,3	5,7 ^b	6,6	6,3	18,9	22,4
Inglaterra	16,4	21,8	5,5	5,4	6,6	11,5
Japão	15,4	17,6 ^b	10,3	10,8	14,0	12,0
Suécia	23,6	23,2	-	-	4,5	7,1

• Dadas as diferenças de definições de trabalho parcial e da determinação das horas trabalhadas, a OCDE recomenda cautela na comparação entre os países. O trabalho temporário compreende os trabalhadores assalariados temporariamente e os empregados por jornada. O emprego independente não agrícola compreende os trabalhadores por conta própria e os empregadores (foram excluídos os trabalhadores não remunerados). Para maiores detalhes, ver OCDE, 1992, Anexo 4.A; OCDE, 1989, Anexo 1.B; OCDE, 1990, Anexo 1.C; e OCDE, 1991, p. 52

^aDados de 1988.

^bDados de 1989.

^cDados de 1985.

Fonte: Mattoso (1995, p. 89).

Essa fragmentação do trabalho, a contratação em condições eventuais e precárias, além da deteriorização do mercado de trabalho acabaram por gerar, de acordo com Mattoso (1995), uma maior *insegurança na renda*. Enquanto, por um lado, os rendimentos do trabalho tornaram-se crescentemente variáveis, instáveis ou sem garantia; por outro, ampliaram-se os níveis de concentração da renda, com o crescimento da desigualdade e da pobreza.

Sobre a concentração da renda e sobre o crescimento da desigualdade e da pobreza, especificamente nos Estados Unidos, ver Tabelas 3 e 10, citadas.

Para Mattoso (1995), observou-se, na década de 80, o rompimento entre o avanço da produtividade e o poder aquisitivo dos trabalhadores, vigente nos anos dourados.

Essa *flexibilização dos salários*, segundo a situação de cada empresa (financeira, rentabilidade, etc.) e da cada trabalhador (esforço individual, mérito, participação, etc.) colocou em xeque a rigidez à baixa dos salários nominais e/ou reais (com o auxílio do menor uso de indexadores e dos salários mínimos) e teria tornado os “...os salários mais sensíveis à situação econômica”, segundo Boyer,²⁴ ou literalmente “...dependente das variáveis econômicas”, conforme Baglioni,²⁵ citados por Mattoso (1995, p. 93).

De acordo ainda com Mattoso (1995), o rompimento do compromisso social do pós-guerra e a elevação da insegurança do trabalho em diferentes níveis (insegurança no mercado de trabalho, no emprego e na renda) acabam por provocar a maior *insegurança na contratação do trabalho*. Para o autor, essa insegurança na contratação é considerada pelo movimento tendencial da negociação e regulação do trabalho em direção a formas individualistas e promocionais, em contraposição às anteriores tendências coletivas e de proteção, fundamentais à consolidação e generalização do padrão de industrialização norte-americano no pós-guerra.

Em um quadro dessa natureza, continua Mattoso (1995), causaria surpresa se não se ampliasse, também, a *insegurança na organização dos trabalhadores*, colocando sua organização na defensiva, enfraquecendo suas práticas reivindicativas de conflito e negociação e, na grande maioria dos casos, reduzindo seus níveis de sindicalização, conforme pode ser visto na Tabela 13.

²⁴ BOYER, R. *La flexibilité du travail en Europe*. Paris: Ed. La Découverte, 1986.

²⁵ BAGLIONI, G. *Modelli e tendenze della relazioni Industriali in Europa*. Rassegna di statistiche del lavoro. Confindustria, Roma, Anno 41, n. 4, ott.-dic., 1990.

Tabela 13
Síntese da sindicalização

(Taxas de Sindicalização com médias ponderadas)

Grupo de Países*	1970	1975	1980	1985	1988
Europa	38	43	44	40	38
América do Norte	30	30	26	19	18
7 Grandes	33	34	32	27	25

* Europa = Alemanha, Bélgica, Dinamarca, Finlândia, França, Irlanda, Itália, Países Baixos, Noruega, Suécia e Reino Unido; América do Norte = Canadá e EUA; e os sete Grandes = Alemanha, Canadá, França, Itália, Japão, Reino Unido e EUA.

Fonte: Mattoso (1995, p. 103).

Quanto ao problema da insegurança do trabalho, Mattoso (1995, p. 109-110) afirma:

As questões colocadas pela Terceira Revolução Industrial e pela assincronia na constituição do novo sistema produtivo e de novas normas de consumo e relações salariais, pela redução da regulação do Estado e das relações internacionais, com a subsequente ausência de um novo padrão de desenvolvimento (e de um projeto de civilização), continuam presentes.

Por um lado, estão as extraordinárias possibilidades econômicas e sociais que o novo paradigma tecnológico e produtivo poderia abrir para o século XXI; por outro, normas de consumo e relações salariais redefinidas pela ofensiva do capital reestruturado, em uma espécie de recuo ao século XIX, acentuaram o processo de fragmentação e insegurança do trabalho, de desmontagem das funções sociais do Estado e de ampliação da desigualdade e da exclusão social.

Esse processo, no entanto, extrapola o mundo do trabalho e tende a afetar diretamente o cerne das sociedades e a ameaçar as suas bases existenciais, que até recentemente tinham no trabalho o eixo nucleador da solidariedade e sociabilidade. Trata-se de uma verdadeira síndrome de insegurança, relacionada com a perda de uma perspectiva clara de futuro e de crescente degradação das condições de vida e de trabalho, que, nas condições atuais, tem gerado um novo nacionalismo, ainda menos dirigido aos estrangeiros do exterior e mais aos *estrangeiros* no interior das nações, mas a cujo potencial de barbárie já assistimos no século XX.

Pode-se afirmar que, de maneira geral, os autores citados mantêm uma coerência na linha de pensamento sobre os impactos da atual reestruturação produtiva sobre o mundo do trabalho.

Alban (1999) aborda a questão procurando mostrar como a atual reestruturação organizacional acaba por provocar um crescimento sem emprego; Guimarães (1993) indica a “precarização” do trabalho a partir da terceirização; Dupas (1993) procura mostrar o fenômeno da exclusão social como decorrência dessas mudanças; e Mattoso (1995) cita a expansão da insegurança do trabalho, materializando-se na insegurança no mercado de

trabalho, no emprego, na renda, na contratação e na representação do trabalho.

1.2.2 Reestruturação Produtiva e Emprego

Falando especificamente sobre a reestruturação produtiva e o emprego, Pochmann (1999) acha conveniente destacar as diferenças em relação à reestruturação produtiva atual e as reestruturações ocorridas durante a Primeira e a Segunda Revolução Industrial.

Durante a Primeira Revolução Industrial, as alterações na estrutura fundiária e as políticas de abertura comercial estimularam a queda da renda agrícola e a aceleração da proletarização de grandes massas camponesas, principalmente na Inglaterra. Com o excedente da mão-de-obra, o padrão de uso e remuneração da força de trabalho na indústria caracterizou-se por extensas jornadas de trabalho, contratos individuais e de adesão, uso intensivo do trabalho feminino e infantil, baixos salários, entre outros.

Já a Segunda Revolução Industrial teve como centros geradores das novas técnicas, produtos, equipamentos, organização da produção e da gestão de recursos humanos não só a Inglaterra, mas também a Alemanha e os Estados Unidos. A maior complexidade tecnológica e produtiva desse processo exigiu uma maior concentração de capitais e favoreceu a internacionalização das grandes empresas.

De acordo com o autor, o progresso técnico acelerou a expulsão da população rural ao mesmo tempo em que setores da indústria e dos serviços geraram muitos empregos. Esses empregos, no entanto, não foram suficientes para absorver a plena oferta de mão-de-obra. Dessa forma, conforme afirmação de Pochmann (1999), o desemprego e os fortes contrastes socioeconômicos transformaram-se nas características marcantes das sociedades industrializadas do século passado e início do século XX.

Dessa forma, mesmo com a reorganização da grande empresa e com a generalização dos sindicatos, permanecia praticamente intacto o modo de vida cultural, econômico e político das classes trabalhadoras, marcado por fortes antagonismos sociais.

Entretanto, conforme Beveridge²⁶ e Keynes,²⁷ citados por Pochmann (1999, p. 32), com a consolidação da Revolução Russa em 1917, a criação da Organização Mundial do Trabalho (OIT) em 1919, o agravamento da crise econômica no final dos anos 20 e a nova conformação política contrária ao liberalismo do século XIX em vários países, foram sendo forjadas medidas inovadoras no campo da regulação pública, voltadas para o pleno emprego, para a estabilidade monetária e para a melhor distribuição da renda. O avanço na organização dos trabalhadores nas economias industrializadas também contribuiu para o enfrentamento dos problemas do mercado de trabalho por meio de políticas macroeconômicas e específicas.

Do ponto de vista de Pochmann (1999, p. 32-3),

...no cenário internacional de reconstrução produtiva do pós-guerra, que contou com a vigência de regras de concorrência assistidas pelos organismos multilaterais (BIRD, FMI, OIT e GATT), as principais economias capitalistas viveram os seus *anos de ouro*. A rápida expansão das economias, com quase pleno emprego e menor desigualdade social, conformou o pano de fundo da estabilidade, fruto da operacionalização de políticas macroeconômicas e de políticas de regulação do mercado de trabalho.

O reconhecimento dos sindicatos, a generalização dos contratos coletivos de trabalho, a definição do salário mínimo, o aumento do emprego nos setores público e privado viabilizaram a maior participação das classes trabalhadoras nos resultados do crescimento econômico. A imposição de limites na autonomia das empresas e na flexibilidade quantitativa do mercado de trabalho resultou na mudança do padrão de uso e remuneração da força de trabalho. Por conseqüência, o mercado de trabalho tornou-se menos heterogêneo, com pouca diferenciação salarial, baixo desemprego e maior estabilidade nos contratos de trabalho.

De acordo ainda com Pochmann (1999), a partir dos anos 70, contudo, com o agravamento da crise econômica nos países capitalistas centrais, os organismos multilaterais internacionais tornaram-se incapazes de coordenar políticas macroeconômicas entre os vários países. O acirramento da concorrência e o processo de reestruturação das empresas revelaram importantes transformações consideradas como parte de uma nova Revolução Industrial, a partir de então. Para o autor, uma nova onda de progresso técnico teve início, ao mesmo tempo em que o processo de *modernização*

²⁶ BEVERIDGE, W. *Full-employment in a free society*. London: Allen and Unwin, 1948.

²⁷ KEYNES, J.M. *Las consecuencias económicas de la paz*. Barcelona: Crítica, 1987.

conservadora vinha alterar bruscamente as medidas reguladoras da economia em geral e do mercado de trabalho em especial.

O Estado, de acordo com Pochmann (1999), apesar da redução de sua capacidade para promover políticas macroeconômicas de crescimento e pleno emprego, vê ampliada a possibilidade de reduzir o efetivo dos seus ocupados em função das políticas neoliberais de desregulação e redução do gasto público. Assim, apesar de o emprego público ainda não ter dado mostras de forte redução relativa na estrutura ocupacional, o problema do desemprego tem sua dimensão estrutural ainda mais acentuada.

Para Pochmann (1999), pode-se dizer que a Terceira Revolução Industrial está em sua fase de maturação e encontra-se incompleta no que tange às transformações de suas bases energéticas e de transportes, mas seus efeitos já são amplos para todos os setores da atividade econômica, inclusive o de serviços. Além do progresso técnico nos novos campos da atividade econômica, como a biotecnologia, a informática e a automação industrial, têm-se difundido, amplamente, investimentos racionalizadores na produção e no emprego em setores mais tradicionais da economia.

De acordo com o autor, como conseqüência dessa Terceira Revolução Industrial, o setor primário da economia deixa de ter participação ocupacional significativa e a indústria, além de seguir reduzindo sua participação relativa no emprego total, tem registrado, em vários países, a diminuição absoluta do contingente de trabalhadores empregados. O setor de serviços, apesar de ampliar sua participação na estrutura ocupacional, tem se mostrado incapaz de ampliar os postos de trabalho em proporção à queda nos outros setores, devido aos efeitos racionalizadores das novas tecnologias, que também passam a atingi-lo fortemente.

Nas palavras do próprio Pochmann (1999, p. 34-5):

As transformações na evolução e composição do emprego têm sido acompanhadas de mudanças significativas no padrão de uso e remuneração da força de trabalho. O avanço da desregulamentação do mercado de trabalho, a flexibilização dos contratos de trabalho e das legislações social e trabalhista, a queda nas taxas de sindicalização e no número de greves revelam o maior grau de autonomia das empresas.

Do ponto de vista do pensamento econômico dominante, a flexibilização tem sido associada à reestruturação das empresas e preconizada como uma das

exigências necessárias ao aumento da produtividade e à reversão da crise que persegue as economias. As empresas tenderam a constituir uma estratégia de flexibilização qualitativa, interna à empresa e funcional à automação integrada flexível e aos novos parâmetros produtivos e tecnológicos difundidos pela terceira revolução industrial. Diante da forma desregulada de concorrência, as empresas também intensificaram a flexibilidade numérica ou externa, cujos efeitos sobre o mercado de trabalho manifestaram-se de maneira desastrosa, sendo o desemprego apenas um dos fenômenos que mais atingem as sociedades contemporâneas.

No Quadro 2, a seguir, destacam-se diferentes características da estratégia de reestruturação capitalista: a) conduta empresarial; b) investimento em tecnologia; c) novas relações de produção; d) novas formas de gestão dos recursos humanos; e) e mudanças no sistema de relações de trabalho.

Quadro 2

Características da atual estratégia de reestruturação capitalista

Características	Conteúdo	Efeitos	
		Emprego	Outros
Conduta empresarial	Desverticalização da produção, focalização em atividades competitivas e lançamento de novos e diversificados produtos.	Redução do emprego direto e maior contratação de trabalhadores.	Produtividade aumenta.
Investimentos em tecnologia	Mudança da base técnica de produção.	Redução do emprego direto na produção.	Produtividade e qualidade aumentam.
Novas relações de produção	Alteração da organização da produção (just in time, lay-out, logística, redução do tamanho da planta, terceirização e parcerias com fornecedores).	Redução do emprego no controle de qualidade, na manutenção, na administração e controle de estoques, entre outros.	Rapidez nas decisões sobre o que e quanto produzir.
Novas formas de gestão dos recursos humanos	Alteração da organização interna do trabalho, com redução de hierarquia, trabalho em ilhas, trabalho mais qualificado no núcleo estável e pouco qualificado nas atividades secundárias.	Redução do emprego nos segmentos administrativos e de supervisão.	Maior treinamento dos empregados, eventual estabilidade e alteração na jornada no trabalho, informalização do trabalho nos postos secundários.
Mudanças no sistema de relações de trabalho	Formas participativas nas decisões empresariais, com incentivos monetários de acordo com meta de produção, negociação descentralizada para o núcleo estável dos empregados, tendo a remuneração nos postos secundários a referência no salário mínimo e a perda de vantagens sociais.	Redução do emprego regular nas atividades secundárias (segurança, alimentação, transporte, limpeza, entre outras).	Maior disciplina e eficiência no trabalho, com crescimento do espírito de corpo dos funcionários.

Fonte: Pochmann, 1999, p 35-6.

As principais características do processo de reestruturação capitalista, identificadas pelo quadro anterior, estão diretamente relacionadas com os ganhos de produtividade e de competitividade e com a redução do emprego. Postos tradicionais são eliminados por força dos investimentos em novas tecnologias, na racionalização das técnicas de produção e em novas formas de gestão dos recursos humanos.

No Quadro 3, abaixo, o autor chama a atenção para as conseqüências da reestruturação capitalista e seus efeitos sobre o mundo do trabalho.

Quadro 3

Reestruturação capitalista e efeitos sobre o mundo do trabalho

Efeitos	Conteúdo
Declínio do trabalho na produção	A agricultura tem o mínimo de ocupados, a indústria perde participação absoluta e relativa no emprego total, enquanto os serviços privados reduzem seu quadro de pessoal devido aos investimentos em tecnologia, que são racionalizadores de mão-de-obra. O emprego público é comprimido pelas políticas neoliberais.
Modificação na natureza do trabalho	Drástica redução nas atividades manuais tradicionais e expansão do emprego com múltiplas especializações funcionais.
Modificação no significado do trabalho	As habilidades tornam-se rapidamente obsoletas, cresce o individualismo e diminuem os laços de solidariedade entre os empregados e os desempregados.
Modificação no conteúdo do trabalho	Maior contradição entre o trabalho como meio de satisfação das necessidades sociais coletivas e como meio de subsistência individual. Aumento do terceiro setor, <i>non profit sector</i> , etc.
Mudança no mercado de trabalho (insegurança no trabalho, no emprego e na renda)	Crescimento dos requisitos de qualificação na contratação, redução do emprego estável, emprego para poucos, maior desemprego e subemprego, ocupações atípicas, individualização do salário e associação às metas de produção e vendas.
Mudança nas relações de trabalho	Movimento de descentralização das negociações coletivas e insegurança na representação sindical, com queda na taxa de sindicalização e nas greves.

Fonte: Pochmann, 1999, p 36-7.

Pochmann (1999, p. 37) conclui:

De outro lado, os empregos que permanecem ou são criados, também acabam afetados com a incessante busca por maior produtividade e competitividade e mais qualidade dos produtos. Em outras palavras, a necessidade de progressivos ganhos de produtividade, imposta pela concorrência desregulada, leva a novos e freqüentes programas de redimensionamento dos empregos nas empresas. Não sem razão, a cada ano surgem novos programas de qualidade total, reengenharia, downsizing, etc.

O declínio do trabalho na produção e a expansão da participação relativa das ocupações no setor de serviços seguem com maior intensidade uma tendência iniciada com a segunda revolução industrial e tecnológica. No entanto, sob a forma da *modernização conservadora*, são ainda mais intensas as modificações na natureza, no significado e no conteúdo do trabalho, além das alterações nas relações de trabalho.

Escrevendo sobre a globalização, concorrência e trabalho, Pochmann (1999) busca destacar um conjunto de elementos que possibilitem uma análise das transformações recentes no mundo do trabalho, a partir do estudo do processo de reestruturação das empresas e da ampliação da competitividade de seus produtos em um marco de globalização e de acirramento da concorrência.

O autor afirma que a reestruturação das empresas nos países capitalistas centrais tem buscado a maior flexibilidade do uso do capital e trabalho, tendo por meta a redução de custos, da ociosidade e dos riscos ampliados pela instabilidade financeira e dos mercados. Essa flexibilização pode ser entendida como funcional à emergência desse novo paradigma tecnológico e produtivo, mas também, como resultado do processo de concorrência desregulada promovida com a *modernização conservadora*.

Pochmann (1999) afirma, ainda, que a promoção de medidas voltadas para a redução do papel regulador das políticas públicas e dos mecanismos de negociação setoriais e nacionais tem provocado múltiplos efeitos sobre o mundo do trabalho, como maior heterogeneidade, aumento do desemprego, da jornada de trabalho e da desigualdade social.

Citando Mattoso,²⁸ Pochmann (1999, p. 25-6) salienta que a sistemática elevação das taxas de desemprego como componentes de um conjunto de inseguranças do mundo do trabalho parece ter vindo para ficar. Estudos da OCDE²⁹

²⁸ MATTOSO, J. *A desordem do trabalho*. São Paulo: Scritta, 1995.

²⁹ OCDE.: *L'étude de l' OCDE sur l'emploi*. Paris: OCDE, 1994.

mostram que, no médio prazo, nem mesmo um rápido retorno ao crescimento sustentado e durável seria suficiente para reduzir a taxa de desemprego europeia, que, para o início deste novo século, estaria próxima dos 10%. Citando Rifkin,³⁰ Mishel & Frankel,³¹ Mishel & Bernstein³² e Schor,³³ Pochmann (1999, p. 26) afirma que, nos EUA, embora com taxas de desemprego relativamente menores, o emprego gerado é acompanhado de baixa produtividade e qualificação, redução dos salários, crescimento do emprego parcial e de tempo determinado, ademais da elevação da jornada de trabalho.

Citando Freyssinet,³⁴ Pochmann (1999, p. 26) informa que vários trabalhos comparam o desempenho da Europa com o dos EUA e seus autores, sob o argumento de estarem sendo realistas (dado o fracasso das políticas concentradas de crescimento), consideram impossível a intervenção de políticas econômicas e dedicam-se ao estudo das variáveis endógenas e das políticas voltadas ao mercado de trabalho. *Grosso modo* os trabalhos da OCDE tendem a reduzir as políticas e margens de ação disponíveis à *melhora do funcionamento do mercado de trabalho e, mais particularmente, de sua flexibilização*, considerando que a única possibilidade de escolha é entre empregos e salários ou entre flexibilidade e rigidez.

Citando Rifkin e Gorz,³⁵ Pochmann (1999, p. 26) salienta que, no entanto, o enfrentamento dos problemas que afetam o mundo do trabalho (desemprego, precarização, reduções salariais, elevação da jornada de trabalho) dificilmente poderá ser realizado por meio de políticas limitadas ao mercado de trabalho, sejam elas de maior ou menor desregulamentação. Mesmo políticas como a redução da

²⁹ OCDE. *Perspectives économiques*. Paris: OCDE, décembre, 1994b.

³⁰ RIFKIN, J. *The end of work*. New York: Tarcher/ Putnan, 1995.

³¹ MISHEL, L.. ; FRANKEL, D. M. *The state of working America*. New York: M. E. Sharpe, 1991.

³² MISHEL, L.. ; BERNSTEIN, J. *The state of working America. 1992-93*. Washington DC: Economic Policy Institute, 1992.

³³ SCHOR, J. *The overworked American*. New York: Basic Books, 1991.

³⁴ FREYSSINET, J. *Emploi et chômage: peu de résultats, beaucoup de rapports*. Document de Travail, n. 95.01. Paris: IRES, Avril, 1995.

³⁵ GORZ, A. *Batir la civilisation du temps libérée*. Le Monde Diplomatique, Paris: Mars, 1993.

³⁵ GORZ, A. *Métamorphoses du travail – quête du sens*. Paris: Galilée, 1998.

jornada de trabalho e apoio ao desenvolvimento de novas formas de ocupação e trabalho (*terceiro setor, non-profit sector, etc.*) só poderão assegurar efeitos duradouros sobre o mercado de trabalho e as sociedades contemporâneas se forem acompanhadas de políticas públicas (não necessariamente estatais) reguladoras, em um contexto de crescimento econômico menos medíocre.

Citando Tavares³⁶ e Marshall,³⁷ Pochmann (1999, p. 26-7) salienta que os problemas do mercado de trabalho são resultantes da emergência da Terceira Revolução Industrial sob a forma de uma *modernização conservadora*. Paralelamente, são exacerbados tanto pela ausência de uma máquina global de crescimento, papel desempenhado pelos EUA após a Segunda Guerra Mundial, quanto pelas dificuldades decorrentes da obsolescência dos organismos econômicos internacionais e da ausência de compromissos favoráveis ao crescimento e à estabilidade da economia mundial entre os principais países avançados.

Para Pochmann (1999), tratou-se, na verdade, de intensas transformações da ordem econômica mundial, das formas organizadas e das estruturas que sustentaram o capitalismo do pós-guerra, com as economias nacionais articuladas em torno de um Estado regulador e voltado ao bem-estar social ou de um Estado desenvolvimentista. Ao capitalismo organizado do pós-guerra sobreveio sua desarticulação e ruptura. A acentuada concorrência internacional, a débil capacidade de decisão dos Estados e a intensa desregulamentação do capitalismo nesse fim do século XX têm levado a economia mundial em direção a uma crescente desordem.

Para Braga,³⁸ Gutmann³⁹ e Mattoso, citados por Pochmann (1999, p. 27), este movimento de *modernização conservadora* resultou em mudanças estruturais, tecnológicas, produtivas e organizacionais em meio ao colapso da velha ordem

³⁶ TAVARES, M. Ajuste e reestruturação dos países capitalistas centrais: a modernização conservadora. *Economia e Sociedade*, Campinas: IE/ Unicamp, n. 1, 1992.

³⁷ MARSHALL, R. Internationalization: implications for workers. *Journal of International affairs*, New York: Summer, v. 48, n. 1, 1994.

³⁸ BRAGA, J. C. *A financeirização da riqueza – a macro estrutura financeira e a nova dinâmica dos capitalismos centrais*. São Paulo: Fundap, 1991.

³⁹ GUTTMANN, R. *How credit-money shapes the economy*. New York: Sharpe, 1994.

econômica internacional e das instituições que articulavam os diferentes Estados e interesses nacionais. Essas transformações na estrutura do capitalismo também favoreceram a maior instabilidade econômica, a ampliação, inusitada para os padrões do capitalismo do século XX, das inseguranças do mundo do trabalho e das *financeirizações* com crescente dependência de fluxos internacionais de capitais, agora ainda mais voláteis e atomizados.

Já para Chesnais,⁴⁰ citado por Pochmann (1999, p.27), ao centrar a ação pública na desregulamentação do mercado de trabalho e na redução dos custos do trabalho, relegam-se essas outras questões à condição de variáveis exógenas, sobre as quais as políticas econômicas deveriam abster-se de agir. A globalização produtiva e financeira, em meio ao acirramento da concorrência desregulada, favoreceria o abandono da ação pública na normatização das relações econômicas individuais, setoriais, nacionais ou internacionais.

Para Freyssinet, citado por Pochmann (1999, p.27), a internacionalização dos mercados de bens e serviços faria da concorrência de preços e da internacionalização dos mercados financeiros e de capitais combinados sua peça central, exigindo cada vez mais credibilidade aos mercados, ou seja, políticas ortodoxas generalizadas e duráveis de taxas de câmbio, juros e finanças públicas. Dessa maneira, o acirramento da concorrência desregulada entre indivíduos, empresas e nações ou blocos econômicos tenderia a fazer das políticas de desregulamentação do mercado de trabalho, notadamente aquelas voltadas ao controle e redução dos custos salariais, a variável de ajuste fundamental.

De acordo com Pochmann (1999, p. 28):

...podem também ser observadas mudanças profundas na ordem internacional em meio às transformações estruturais generalizadas e que efetivamente resultam em um acentuado processo de internacionalização e de mudanças nos paradigmas tecnológicos e organizacionais até hoje dominantes. A reestruturação do capital realizada em um quadro geral de globalização financeira, instabilidade econômica e de surgimento de uma nova onda de inovações tecnológicas, produtivas e organizacionais rompeu com o padrão de concorrência e com os instrumentos e mecanismos nacionais e internacionais que antes o regulavam.

No entanto, mantidas a concorrência e a competitividade aí geradas como um atributo exclusivo das empresas, estas tendem a uma concorrência progressivamente predatória, sendo cada vez mais internalizadas as inovações tecnológicas e organizacionais e

⁴⁰ CHESNAIS, F. Globalisation, world oligopoly and some of their implications. In: HUMBERT, M. *The Impact of globalisation on Europe's firms and industries*. London: Pinter Publishers, 1993.

externalizados seus efeitos deletérios. Assim, por um lado, retiram-se dos Estados nacionais a capacidade de efetivar políticas macroeconômicas voltadas ao pleno emprego e políticas sociais capazes de favorecer a distribuição da renda. Por outro lado, é no nível dos Estados nacionais que se plasmam os efeitos perversos da busca de maior competitividade por parte das empresas. Paralelamente às inseguranças do mundo do trabalho (com ampliação do desemprego, da heterogeneidade do mercado de trabalho e da desigualdade), dificulta-se a expansão do crescimento sustentado e durável, acentuam-se outras formas de insegurança em sociedades cuja sociabilidade esteve baseada no trabalho e ressurgem posições xenófobas e nacionalistas a cujo potencial de barbárie já se assistiu no século XX.

Citando Coutinho & Ferraz,⁴¹ Possas⁴² e Marshall, Pochmann (1999, p. 28-9) salienta que, para evitar, se não for tarde demais, o aprofundamento dessas tendências, torna-se cada vez mais premente a efetivação de negociações e políticas setoriais, nacionais e internacionais capazes de assegurar que a competitividade não se faça à base de redução de salários e ampliação do desemprego, da “precarização”, da jornada de trabalho e da desigualdade social. Nesse sentido, é importante o reconhecimento dos fatores sistêmicos ou nacionais da competitividade, mas são também imprescindíveis tanto políticas setoriais, compatíveis com a busca de uma maior competitividade de *alta performance* e de desencorajamento daquela alternativa competitiva espúria, quanto internacionais, capazes de assegurar maior crescimento global e redução das incertezas econômicas e financeiras mundiais.

Para Polanyi,⁴³ citado por Pochmann (1999, p. 29), no passado, a concorrência desregulada em um mercado livre e auto-regulável conduziu os países industrializados a agravadas crises econômicas, violentos conflitos sociais e a guerras mundiais. Para atingir uma competitividade minimamente regulada capaz de fazer frente à *mercantilização da vida e à subordinação das relações sociais ao mercado*, verdadeiras *ameaças para os componentes humano e natural do tecido social*, torna-se indispensável outro tipo de projeto nacional que não seja o Consenso de Washington. Trata-se efetivamente da necessidade de constituir democraticamente acordos setoriais e nacionais capazes de apoiar as políticas e

⁴¹ COUTINHO, L. ; FERRAZ, J. C. *Estudo sobre a competitividade da indústria brasileira*. Relatório de Pesquisa. Campinas: IE/ Unicamp, 1993.

⁴² POSSAS, M. L. *Competitividade: fatores sistêmicos e política industrial*. Rio de Janeiro: IEI e FEA/ UFRJ, 1995 Mimeogr.

⁴³ POLANYI, K. *A grande transformação*. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

estratégias necessárias, enquanto não se alcança um maior e mais difícil consenso internacional.

No entanto, embora tenham deslocado seu eixo central para o custo e a diversificação das jornadas de trabalho, as propostas predominantes da OCDE e de outros organismos internacionais continuam considerando que, para enfrentar os problemas do mundo do trabalho, nos países centrais, deve-se desregulamentar o mercado de trabalho.

De acordo com Pochmann (1999), a Organização Internacional do Trabalho (OIT)⁴⁴ informa que, na América Latina, o processo de abertura e liberalização dos mercados, iniciado ainda nos anos 80, sob inspiração dos organismos financeiros internacionais, conjuntamente com os processos de integração econômica e comercial de caráter multilateral, favoreceu a busca de harmonização das políticas para o mercado de trabalho. Entretanto, conforme o autor, na maioria dos casos, tratou-se também de políticas voltadas à flexibilização de um mercado de trabalho já bastante flexibilizado e heterogêneo ou a uma simples harmonização *por baixo*, ou seja, tomando-se como parâmetros os países de menores salários, produtividade, participação sindical, etc.

Bielschowsky,⁴⁵ citado por Pochmann (1999, p. 29-30), diz que no Brasil, apenas a partir do governo Collor iniciou-se uma reestruturação defensiva das empresas, tendo como pano de fundo uma abertura comercial açodada em meio à forte recessão instalada nos primeiros anos da década de 1990. Com a retomada da política de subordinação passiva pelo governo de Fernando Henrique Cardoso (com abertura indiscriminada, valorização cambial e dependência de capitais de curto prazo) e na ausência de acordos setoriais ou nacionais, os empresários continuam o processo de reestruturação do início da década.

De acordo com Pochmann (1999), assim como em outros países, lideranças empresariais têm também intensificado a discussão sobre o chamado *Custo Brasil*, considerado, sobretudo, por meio dos encargos (sociais e outros) incidentes sobre a folha de pagamento das empresas e da política tributária.

⁴⁴ OIT *La exclusion social en América Latina*. Lima: OIT, 1995.

⁴⁵ BIELSCHOWSKY, R. *Adjusting for survival: domestic and foreign manufacturing firms in Brazil in the early 1990's*. Nota Técnica – ECIB. Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira. Santiago do Chile. 1993. Mimeogr.

Estudos da OIT,⁴⁶ contudo, ainda de acordo com o autor, demonstram que o problema dos países latino-americanos não se encontra no custo do trabalho, mas nos baixos níveis de produtividade. Para o Brasil e o Mercosul, pesquisas recentes indicam menor importância dos custos do trabalho na competitividade do que a alegada por empresários e governo. Ao mesmo tempo, o mercado de trabalho permanece com suas características básicas: alta rotatividade da mão-de-obra, postos de trabalho pouco produtivos, baixos salários e trabalhadores pouco qualificados.

A questão do emprego e do desemprego no mundo e no Brasil é objeto de pesquisas e preocupação de outros importantes autores.

Offe (1999) afirma que, na União Européia, a média do desemprego, mesmo com estatísticas otimistas oficiais, está na faixa de 12%. Na realidade, é mais que isso. O fenômeno novo desenvolveu algo parecido com o que ocorre no Brasil, que é o mercado de trabalho informal, semi-informal ou marginal. A força de trabalho informal, ocasional, é formada por pessoas que trabalham com rendas abaixo do padrão, em condições de trabalho piores, de forma irregular ou com prazo limitado, ou trabalham em casa, onde não têm benefícios sociais, e não em fábricas ou escritórios, e assim por diante.

Ainda de acordo com o mesmo autor, no mercado de trabalho da Alemanha, existem 34 milhões de pessoas que recebem pelo seu trabalho. Desse total, existem 5,7 milhões de pessoas que não estão dentro do modelo ideal do contrato de trabalho que se encaixa nessas condições acima citadas.

O desemprego, portanto, é um problema enorme, particularmente em Estados avançados, porque lá, se as pessoas não estão completa e formalmente empregadas, elas não pagarão contribuições, não pagarão impostos e não fornecerão os recursos dos quais o Estado do bem-estar depende.

Também tratando da questão do desemprego, Bourdieu (1998) nos fala da concorrência pelo trabalho e no trabalho que está na raiz de uma verdadeira luta de todos contra todos, destruidora de todos os valores de solidariedade e de humanidade e, às vezes, causa da violência sem rodeios. Esse estado de coisas leva ao que o autor chama de “precariedade” que se inscreve num modo de

⁴⁶ OIT *Panorama laboral de América Latina y Caribe*. OIT, 1994.

dominação fundada numa situação generalizada de permanente insegurança, visando a obrigar os trabalhadores à submissão, à aceitação da exploração. É dessa forma que temos aqueles que, cada vez mais numerosos, não trabalham e aqueles que, cada vez menos numerosos, trabalham, mas trabalham cada vez mais.

Outro grave problema que vem incomodando com mais freqüência as pessoas que realmente se preocupam com o nível e qualidade de vida do homem ao longo do tempo é o desemprego e a conseqüente exclusão social.

Preocupando-se mais especificamente com o tema, Rifkin (1995, p. 95) afirma:

A amarga experiência dos trabalhadores negros e operários nas indústrias tradicionais nos últimos três quartos de século é um prenúncio do que está por vir, à medida que milhões de trabalhadores adicionais forem demitidos em função dos avanços tecnológicos. A subclasse da América, que em sua maioria ainda é negra e urbana, provavelmente deverá tornar-se, cada vez mais, branca e suburbana, à proporção que, implacáveis, as novas máquinas inteligentes forem abrindo caminho acima na pirâmide econômica, absorvendo mais cargos e funções qualificadas em sua escalada.

Para o autor, o mundo mudou dramaticamente nessas três décadas. A premonição de Norbert Weiner,⁴⁷ citado por Rifkin (1995, p. 95), de um mundo sem trabalhadores está tornando-se rapidamente uma preocupação pública nas nações industrializadas. A Terceira Revolução Industrial está provocando uma crise econômica mundial de proporções monumentais, com a perda de milhões de empregos para a inovação tecnológica e o declínio vertiginoso do poder aquisitivo global. Assim como na década de 1920, encontramos-nos perigosamente próximos de outra grande depressão e, no entanto, nem um único líder mundial parece disposto a considerar a possibilidade de que a economia global esteja caminhando, inexoravelmente, rumo a uma era praticamente sem trabalhadores, com conseqüências potencialmente profundas para a civilização.

De acordo com Rifkin (1995), os políticos de toda parte não compreenderam a verdadeira natureza das mudanças que estão ocorrendo na comunidade empresarial global. Está se desenrolando uma revolução silenciosa em reuniões de diretorias de empresas em todo o mundo. As empresas estão ocupadas

⁴⁷ WEINER, N. *The human use of human beings: Cybernetics and Human Beings*. Boston: Houghton Mifflin, 1950.

reestruturando suas organizações, reinventando a si mesmas, para criar estruturas que permitam acompanhar a gama extraordinária de inovações tecnológicas que está surgindo. O resultado, conforme o autor, é uma transformação radical no modo como o mundo faz negócios e que ameaça colocar em discussão o real papel do operariado no século XXI.

Rifkin (1995) cita também a generalização do modelo japonês de organização para o Ocidente que, sob o nome de reengenharia, vem achatando as tradicionais pirâmides organizacionais e delegando, cada vez mais, a responsabilidade pela tomada de decisões às equipes de trabalho. Tal fenômeno está forçando uma revisão fundamental no modo como os negócios são conduzidos e, com o corte profundo na folha de pagamento e no processo, eliminando milhões de empregos e centenas de categorias de trabalho. Enquanto os trabalhos não qualificados e semiquilificados continuam a ser cortados com a introdução de novas tecnologias de informação e de comunicação, outras posições da hierarquia corporativa também estão sendo ameaçadas de extinção. Nenhum grupo está sendo mais duramente atingido do que a gerência média. Tradicionalmente, os gerentes médios têm sido responsáveis pela coordenação do fluxo acima e abaixo na escada organizacional. Com a introdução de novas e sofisticadas tecnologias de computador, esses cargos tornam-se, cada vez mais, desnecessários.

Rifkin (1995), no modelo tradicional de organização, afirma que os departamentos criam divisões e fronteiras que inevitavelmente reduzem o ritmo do processo decisório. Ao reorganizar os funcionários em redes ou equipes multifuncionais de trabalho e com base no sistema de informações, qualquer funcionário, em qualquer ponto da empresa pode acessar todas as informações necessárias ao desempenho de suas tarefas. Dessa forma, são eliminados os longos atrasos que invariavelmente acompanham os trâmites burocráticos de relatórios e memorandos entre as várias divisões e níveis de autoridade.

De acordo com Rifkin (1995, p. 109),

O acesso instantâneo à informação significa que o controle e a coordenação da atividade podem ser exercidos rapidamente e em níveis mais baixos de comando que estão mais próximos dos acontecimentos. A introdução das tecnologias baseadas em computador permite que a informação seja processada horizontalmente ao invés de verticalmente, derrubando a tradicional pirâmide corporativa em favor de redes operando ao longo de um

plano comum. Com a eliminação da lenta subida e descida na antiquada pirâmide decisória, a informação pode ser processada a uma velocidade comensurável com as capacidades dos novos equipamentos de informática.

Em todo os Estados Unidos, continua o autor, as empresas estão descobrindo inúmeras maneiras novas de utilizar a reengenharia para comprimir tempo e reduzir custos de mão-de-obra. Cada vez mais os computadores estão fornecendo a informação necessária e ajudando a estruturar a coordenação e o fluxo da atividade no processo econômico, eliminando a necessidade de vendedores, gerentes de contas, motoristas de caminhão, operadores de armazéns, funcionários dos departamentos de embarque e faturamento. Embora as novas tecnologias da informação e das telecomunicações estejam eliminando cargos e funções em todos os níveis hierárquicos da corporação, o impacto na gerência média tem sido especialmente desestabilizador para muitos na comunidade empresarial. Os autores William Davidow e Michael Malone,⁴⁸ citados por Rifkin (1995, p.112), resumem o consenso crescente:

Os computadores conseguem coletar muitas informações mais corretamente e com custos menores do que pessoas. Podem produzir resumos a velocidades eletrônicas e podem transmitir a informação aos tomadores de decisões na velocidade da luz. O mais interessante [...] é que, freqüentemente essas informações são tão boas e a análise tão precisa que a decisão de um executivo já não é mais necessária. Agora um funcionário bem treinado, que trabalhe, diretamente com a situação, pode tomar a decisão mais rapidamente e de modo mais direto do que o gerente remoto a quilômetros de distância.

Rifkin (1995) afirma que a Franklin Mint reduziu de seis para quatro seus níveis de gerência e duplicou suas vendas. A Eastman Kodak reduziu seus níveis gerenciais de treze para quatro. A Intel cortou sua hierarquia gerencial, em algumas de suas operações, de dez para cinco níveis. John O'Brien, vice-presidente de recursos humanos na Borg-Warner, prevê que o termo "função de assessoria" "será extinto em algum momento na década de 1990".

A reengenharia do trabalho, continua o autor, está eliminando cargos de todos os tipos e em quantidades maiores do que em qualquer época de que se tenha notícia. No Japão, a NIKKO Research estima que existam mais de um milhão

⁴⁸ DAVIDOW, W. ; MALONE, M. *The virtual corporation: restructuring and revitalizing the corporation for the 21'st Century*. Nova York: Harpercollins, 1992.

de funcionários “redundantes” em empresas japonesas que poderiam ser substituídos por meio da reengenharia e das novas tecnologias da informação.

Escrevendo especificamente sobre a indústria do aço, Rifkin (1995) afirma que a crescente automação da produção do aço tem deixado milhares de operários desempregados. A United States Steel, maior empresa siderúrgica integrada dos Estados Unidos, que em 1980 empregava 120 mil trabalhadores, em 1990, mantinha a mesma produção com apenas 20 mil. De acordo com o autor, esses números devem cair ainda mais acentuadamente nos próximos dez ou vinte anos, à medida que novas e mais avançadas operações computadorizadas forem sendo introduzidas no processo de fabricação.

Novos métodos industriais altamente automatizados combinados com uma radical reestruturação organizacional estão levando a fabricação de aço à era da produção enxuta.

De acordo com o autor, empresas japonesas com *joint-ventures* nos Estados Unidos aplicaram a reengenharia às operações tradicionais nas fábricas e reduziram drasticamente as classificações.

Rifkin (1995, p. 145) afirma:

...na fábrica da LTV-Sumitomo, as categorias foram reduzidas de cem para três. As novas classificações são: ‘iniciante’, ‘intermediário’ e ‘avançado’. Os operários horistas passaram a mensalistas. Novas equipes de autogestão passaram a ter mais controle da produção, reduzindo significativamente o número de gerentes na folha de pagamento. As hierarquias gerenciais também foram achatadas. A Inland Steel reduziu seus níveis gerenciais de dez para seis. O mesmo processo de reengenharia está em andamento nas usinas de aço em todo o mundo. Segundo a Organização Internacional do Trabalho, de 1974 a 1989, a produção de aço usinado caiu apenas 6% para os países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), enquanto o emprego caiu mais de 50%. Mais de um milhão de empregos foram perdidos na indústria siderúrgica das nações da OCDE durante um período de quinze anos. ‘Em até 90% dos casos’, diz a Organização Internacional do Trabalho, ‘a explicação básica para a redução no emprego não são as mudanças no nível de produção, mas o aumento de produtividade’.

Escrevendo sobre os impactos da tecnologia no trabalho, especificamente nos Estados Unidos, Rifkin (1995) confirma, de maneira geral, os dados de Alban, já citados (veja Tabelas 9 e 10).

Segundo Rifkin (1995), embora os acionistas tenham lucrado muito com as novas tecnologias e com os avanços na produtividade, os benefícios não se

reverteram para o trabalhador médio. Durante a década de 1980, só no setor industrial, a remuneração real por hora diminuiu de US\$7,78 para US\$7,69. Ao final da década, quase 10% da força de trabalho americana estava desempregada, subempregada ou trabalhando em meio período, pois os empregos em período integral não estavam disponíveis ou estavam desencorajados demais.

Para o autor, entre 1989 e 1993, mais de 1,8 milhão de trabalhadores perderam seus empregos no setor industrial, muitos deles vítimas da automação, tanto pelos seus empregadores americanos, quanto por empresas estrangeiras, cujas fábricas altamente automatizadas e com menores custos operacionais forçaram os fabricantes nacionais a reestruturar suas operações e a demitir trabalhadores. Entre aqueles que perderam seus empregos para a automação, apenas um terço foi capaz de encontrar novos empregos no setor de serviços e, ainda assim, com uma redução de 20% na remuneração.

Para o autor, os números do governo dos Estados Unidos sobre o desemprego no País muitas vezes são enganadores, mascarando a verdadeira dimensão da crise atual de desemprego. Por exemplo, em agosto de 1993, o Governo Federal anunciava que quase 1.230.000 empregos haviam sido criados nos Estados Unidos, no primeiro semestre daquele ano. Mas o que não disseram foi que 728 mil desses empregos, quase 60%, eram de meio período e que a maior parte era no setor de serviços, de baixa remuneração. Só em fevereiro de 1993, 90% dos 365 mil empregos criados nos Estados Unidos eram de meio período e a maioria foi assumida por pessoas que procuravam empregos de período integral. Cada vez mais, os trabalhadores americanos estão sendo forçados a aceitar empregos sem futuro, apenas como meio de sobrevivência.

Craig Miller, ex-laminador de metal em Kansas City, representa a crescente frustração de milhões de trabalhadores americanos. Miller perdeu seu emprego na TWA, onde ganhava US\$15,65 por hora. Agora, ele e sua mulher têm quatro empregos e, juntos, ganham menos da metade do que ele ganhava na TWA. Quando ouve a administração Clinton vangloriar-se de estar criando novos empregos, Miller responde com um riso forçado: “claro, temos quatro”. E daí? Miller pergunta de que adianta ter vários empregos mal remunerados, que pagam uma fração do que ele costumava ganhar quando tinha um emprego decente com um

salário adequado. Segundo um relatório da Comissão de Trabalho do Senado, em 1991, 75% dos trabalhadores americanos estavam aceitando salários menores do que tinham há dez anos. Dean Baker, economista pesquisador no Instituto de Política Econômica, citado por Rifkin (1995), diz que pessoas, que no passado, tiveram empregos estáveis, bem remunerados e com amplos benefícios, agora vão trabalhar em turnos das 7 às 11 horas e no McDonald's.

Muitos empregos de meio período, continua Rifkin (1995), são encontrados no que se chama de gueto do “colarinho cor-de-rosa” – empregos concentrados nas áreas administrativa e de serviços, tais como secretárias, caixas e garçonetes, e que são geralmente ocupados por mulheres. Mas, mesmo muitos desses empregos mal remunerados devem também desaparecer na próxima década.

As estatísticas acumuladas revelam uma força de trabalho virtualmente em retirada em cada setor. Forçados a competir com a automação por um lado e com uma força de trabalho global do outro, os trabalhadores americanos estão sendo, cada vez mais, comprimidos nas margens da sobrevivência econômica. Em 1979, o salário médio semanal nos Estados Unidos era de US\$387. Em 1989, havia caído para US\$335. No período de vinte anos, entre 1973 e 1993, os operários americanos perderam 15% de seu poder aquisitivo.

Ainda de acordo com Rifkin (1995), o declínio nos salários médios pode ser atribuído em parte à influência enfraquecida dos sindicatos. Não se ouvia falar de congelamentos salariais e de cortes de salários no setor sindicalizado da economia, nas décadas de 1960 e 1970. Entretanto, durante a recessão de 1981/1982, pela primeira vez, os sindicatos começaram a perder terreno. Mais de 44% da força de trabalho sindicalizada que se envolveu em negociações coletivas, só no ano de 1982, aceitaram congelamento ou corte de salário, abrindo um precedente até o final da década. Em 1985, um terço de todos os trabalhadores abrangidos pelos novos acordos trabalhistas estava sujeitando-se a congelamentos ou reduções de salários. Com a representação dos sindicatos caindo em relação à força de trabalho total, os trabalhadores americanos foram deixados sem voz ativa para representar seus interesses com os empregadores. O Instituto de Política Econômica, nos Estados Unidos, estima que, só no setor industrial, a desindicalização significou uma redução de 3,6% ou mais nos salários.

Por trás dos muitos pronunciamentos grandiosos sobre o mérito do *downsizing* e das práticas da produção enxuta, alerta Rifkin (1995), esconde-se uma realidade muito diferente, pouco discutida publicamente. Entre meados da década de 1970 e final da década de 1980, os industriais conseguiram cortar US\$ 13 milhões por hora em salários com a eliminação de mais de 1,2 milhão de empregos. As indústrias de bens não duráveis economizaram perto de US\$ 4,7 milhões por hora em salários, eliminando 500 mil empregos. Outros US\$ 3,1 milhões por hora foram economizados com a redução dos salários reais por hora, de US\$1,75 para US\$10,33 na manufatura. Ao todo, os assalariados americanos estavam ganhando US\$ 22 milhões a menos por hora do que na década anterior. O economista Jared Bernstein, citado por Rifkin (1995, p.183), do Instituto de Política Econômica, dos Estados Unidos, afirma, em entrevista de 25 de março de 1994, que “cortar custos com mão-de-obra. Leva à desaplicação na força de trabalho”, com conseqüências incalculáveis para a economia e a sociedade. Com o *downsizing* e a reengenharia, diz Bernstein, você está “essencialmente preenchendo as necessidades do empregador e não as dos empregados”. Ele diz que os salários-hora “continuaram a cair à medida que nos aproximamos da metade da década de 1990 e essa tendência deve continuar por muito tempo”.

Para muitos trabalhadores, continua Rifkin (1995), a produção enxuta tem significado uma decadência para circunstâncias quase abjetas. Num relatório de 1994, o Departamento de Recenseamento divulgou números que mostravam que a porcentagem de americanos trabalhando em período integral, mas ganhando menos do que um salário de nível de pobreza para uma família de quatro pessoas, aproximadamente US\$ 13 mil por ano, aumentou 50% entre 1979 e 1992. O estudo, que o departamento chamou de “espantoso”, fornecia mais evidências dramáticas sobre o declínio da força de trabalho americana. Os economistas atribuíram grande parte da culpa pelo declínio à perda de empregos no setor industrial e à globalização da economia mundial. A redistribuição forçada da riqueza tirada dos trabalhadores americanos em benefício das empresas e acionistas levou o economista conservador Scott Burns,⁴⁹ citado por Rifkin (1995, p. 185), a comentar que *a década de 1980 ficará conhecida como a década dos financiadores de campanhas*

⁴⁹ BURNS, S. *Disaffected workers seek new hope*. Dallas News, 21 de agosto, 1988, p. 111.

políticas, um período quando fidelidades empresariais foram usadas para subjugar e atemorizar o trabalhador médio, enquanto a elite corporativa vivia, cada vez mais, na opulência.

De acordo com Rifkin (1995, p. 200),

Vivemos num mundo de contrastes cada vez maiores, afirma Rifkin (1995). Diante de nós, agiganta-se o espectro da cintilante sociedade *high-tech*, com computadores e robôs canalizando sem esforço a fatura da natureza para um fluxo de sofisticados novos produtos e serviços. Limpas, silenciosas e hipereficientes, as novas máquinas da Era da Informação colocam o mundo ao nosso alcance, dando-nos uma dimensão de controle sobre nosso ambiente e sobre as forças da natureza, inconcebíveis há apenas um século. Aparentemente, a nova sociedade da informação pouco se assemelha às condições dickensianas dos primórdios do período industrial. Com suas poderosas máquinas inteligentes, o ambiente de trabalho automatizado surge como resposta ao antiqüíssimo sonho da humanidade de uma vida livre de trabalho árduo e de dificuldades. Em muitas comunidades, as fábricas mal iluminadas do Segundo Período Industrial desapareceram. O ar não está mais encoberto com fumaça industrial; os pisos, as máquinas e os trabalhadores já não estão mais encardidos de graxa. O sibilar dos fornos e o estrépito das gigantescas máquinas agora são um eco distante. Em seu lugar, pode-se ouvir o zunido suave dos computadores, acelerando a velocidade da informação ao longo de circuitos e caminhos, transformando matérias-primas em uma enorme variedade de produtos.

Essa é a realidade mais comumente noticiada pela mídia, entre acadêmicos, futuristas e nos círculos governamentais. O outro lado da emergente tecno-utopia, aquele repleto de vítimas do progresso tecnológico, é vagamente mencionado nos relatórios oficiais, em levantamentos estatísticos e ocasionais histórias incidentais de vidas perdidas e sonhos abandonados. Esse outro mundo está se enchendo de trabalhadores alienados, vivenciando níveis crescentes de estresse em ambientes de trabalho de alta tecnologia e crescente insegurança, à medida que a Terceira Revolução Industrial vai se insinuando em cada indústria e setor.

Nesse sentido, continua Rifkin (1995), muito já se falou e escreveu sobre círculos de controle de qualidade, trabalho em equipe e maior participação dos funcionários no local de trabalho. Entretanto, pouco tem sido dito ou escrito sobre a desabilitação do trabalho, a aceleração do ritmo de produção, a maior carga de trabalho e as novas formas de coação e sutil intimidação usadas para forçar a concordância do trabalhador com os requisitos das práticas de produção pós-fordistas.

2 METODOLOGIA

2.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida utilizando-se a estratégia qualitativa, procurando valorizar ao máximo o contato direto do pesquisador com o ambiente e a situação estudada.

O que se objetivou foi a realização de um estudo de caso, de caráter descritivo, tentando compreender o fenômeno como um todo, ressaltando-se, contudo, as limitações do ponto de vista de generalizações que esse tipo de estudo possui.

2.2 QUESTÕES BÁSICAS DE ESTUDO

Com base nas perspectivas apresentadas, este estudo foi norteado pelas seguintes questões:

1. De que forma o sistema capitalista vem reagindo às suas crises internas, ao longo do tempo, principalmente no que se refere à organização do trabalho?
2. Como a organização dos processos de trabalho na indústria de mineração capixaba foi alterada como o movimento da globalização econômica e da conseqüente reestruturação produtiva?
3. De que forma as novas tecnologias gerenciais adotadas pela Samarco impactaram o trabalho na percepção dos trabalhadores?

2.3 OBJETIVOS

Na medida em que se responde às questões norteadoras, acima citadas, espera-se atingir os seguintes objetivos:

1. identificação dos modelos organizacionais adotados pelas organizações *vis-à-vis* as Revoluções Industriais;

2. identificação e análise das mudanças ocorridas no processo de trabalho, tais como: trabalho em equipe, polivalência, rodízio, carga e ritmo, papéis gerenciais, processo de tomada de decisão, relacionamento chefe x subordinado, sistemas de avaliação de desempenho e conflitos;
3. identificação e análise das estratégias da Samarco para o envolvimento/comprometimento dos empregados e das percepções, sobre a participação no processo, da alta administração, da média gerência, dos supervisores e dos empregados de execução.

A unidade de análise foi uma mineradora capixaba de grande porte, situada em uma cidade interiorana capixaba, porém litorânea, a qual desempenhou e ainda desempenha papel desenvolvimentista relevante e que passa pelos processos de mudanças descritos no referencial teórico.

A unidade de observação foi os trabalhadores de nível operacional, alta e média gerência, alguns ex-empregados que participaram dos processos de mudanças e representantes dos sindicatos de trabalhadores.

2.4 AMOSTRA

Para a escolha da amostra, foi tomada por base a existência da característica organizacional que se pretende analisar: ser uma empresa do setor de mineração que tenha feito ou esteja fazendo investimentos em novas tecnologias organizacionais.

Ao determinar essa característica para a seleção da amostra, buscou-se a adequação da pergunta de pesquisa à unidade de análise, uma vez que tais organizações podem apresentar as condições e as situações que se pretendem observar.

Os trabalhadores, gerentes, executivos e ex-funcionários que compõem a unidade de observação foram definidos por amostra não probabilística intencional, escolhendo-se casos típicos da população em foco. Mesmo sendo um processo que traz limitações ao trabalho, a escolha intencional pode produzir amostras satisfatórias em relação às suas necessidades.

O grupo estudado dentro da empresa teve como critério a ligação direta com o processo produtivo do setor e a permanência na organização por mais de dez anos. Esse critério se justifica por permitir a reconstituição e a comparação entre os períodos de tempo a serem estudados. Para composição desse grupo, foram sorteados, a partir de uma lista obtida na área de recursos humanos da empresa, os empregados representativos da amostra que se queria estudar.

O levantamento dos dados ocorreu nos meses de outubro e novembro de 2000 por meio de gravação e posterior transcrição de entrevistas (roteiro anexo), sendo ouvidos um chefe de departamento, um engenheiro de processo sênior, dois técnicos de contribuição individual, cinco operários, um técnico administrativo, dois gerentes e dois supervisores no âmbito da empresa. Além dessas pessoas, foram entrevistadas, fora do ambiente da empresa, um operário, o presidente do sindicato representativo da categoria (SINDIMETAL) e um empregado demitido da empresa.

2.5 COLETA DE DADOS

De início, para levantamento de dados secundários, foi feito o reconhecimento e o mapeamento da empresa e das tecnologias organizacionais adotadas, consultando-se diretores e a alta gerência. Também foi utilizada pesquisa documental.

No segundo momento, já para levantamento de dados primários, foram realizadas entrevistas gravadas com os gerentes e com os chefes de divisão dos setores selecionados.

No terceiro momento, também para levantamento de dados primários, foram realizadas entrevistas com os supervisores, com os trabalhadores em geral, com os ex-empregados e representantes do sindicato dos trabalhadores representativo da categoria. Deve-se observar que foi realizada uma entrevista com um empregado do nível de execução, fora do ambiente da empresa, para observar possíveis variações de posicionamento.

A pesquisa documental sobre a organização teve a função de resgatar a sua história, permitindo interpretações complementares à pesquisa. As observações possibilitaram visualizar as principais mudanças e transformações no processo e na

organização do trabalho na empresa selecionada e ajudaram a confirmar ou contradizer o discurso da organização, constituindo-se, portanto, num instrumental extremamente importante para o pesquisador. Já as entrevistas forneceram os elementos objetivos que foram os principais pontos de análise nesta pesquisa.

As principais dificuldades enfrentadas para levantamento dos dados foram a indisponibilidade de empregados para falar sobre a empresa fora do ambiente organizacional e a perceptível preocupação, principalmente dos empregados dos níveis hierárquicos mais baixos, em falar abertamente sobre a empresa e sobre suas percepções do processo de mudança.

2.6 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados coletados tiveram um tratamento qualitativo, a fim de que fosse possível analisar as informações, o depoimento das pessoas e o discurso da organização pesquisada. Buscou-se uma integração entre o material teórico obtido, a análise documental e as informações/discursos obtidos nas entrevistas.

Os dados foram estruturados de acordo com as informações passadas pela empresa, com as diversas respostas obtidas nas entrevistas e dentro das seguintes categorias de análise: identificação dos modelos organizacionais adotados pela Samarco, mudanças ocorridas no processo de trabalho, tais como: trabalho em equipe, polivalência, rodízio, carga e ritmo, papéis gerenciais, processo de tomada de decisão, relacionamento chefe x subordinado, sistemas de avaliação de desempenho e conflitos. Além disso, procurou-se identificar e confrontar as estratégias da Samarco para o envolvimento/comprometimento dos empregados e das percepções, sobre a participação no processo, da alta administração, da média gerência, dos supervisores e dos empregados de execução.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.1 A EMPRESA

De acordo com o Relatório Anual 1999 da Empresa e página na Internet (www.samarco.com.br), desde o início de suas operações, em 1977, a Samarco Mineração S.A. destaca-se no setor de minério de ferro pelo pioneirismo e investimento em tecnologia de ponta. A empresa foi a primeira no Brasil a explorar o itabirito, um minério que era descartado como rejeito por possuir baixo teor de ferro.

A Samarco produz pelotas de minério de ferro para os processos siderúrgicos de redução direta e alto-forno, além de finos de minério concentrado. Sua capacidade anual de produção é de 12 milhões de toneladas de pelotas de minério de ferro por ano e 1 milhão de toneladas de finos. As características físico-químicas e metalúrgicas dos produtos seguem as exigências específicas de cada cliente.

Nos municípios de Mariana e Ouro Preto, Estado de Minas Gerais, funciona a unidade de Germano, formada pela planta de beneficiamento e pela mina de Alegria. Suas jazidas formam uma reserva de 5,6 bilhões de toneladas. No município de Anchieta, Estado do Espírito Santo, localiza-se a unidade de Ponta Ubu, onde a empresa mantém duas usinas de pelotização e um terminal marítimo próprio.

As duas unidades estão ligadas por um mineroduto com 396 quilômetros de extensão e capacidade para 14 milhões de toneladas/ano. A tubulação conduz o minério concentrado produzido em Minas Gerais até a unidade de pelotização no Espírito Santo. Segundo a empresa, trata-se de um sistema eficiente, econômico e seguro, do ponto de vista ambiental.

O mineroduto, juntamente com o sistema de transportadores de correia, largamente utilizado nas frentes de lavra, proporciona significativa redução no consumo de derivados do petróleo e confere à Samarco um diferencial relacionado com a utilização de modernas soluções de transporte.

A Samarco produz pelotas para fornos de redução direta, pelotas para altos-fornos, *pellet-feed* com baixo teor de sílica, *pellet-feed* com teor de sílica médio e *pellet-screenings*.

As pelotas para fornos de redução direta são utilizadas em processos que exigem matérias-primas com baixo teor de impureza para a produção do DRI (*direct reduced iron*). O DRI é misturado a sucatas e ferro-gusa para a produção de aço em fornos elétricos a arco.

As pelotas para altos-fornos possuem teor de impureza médio e destinam-se à produção de ferro-gusa em indústrias siderúrgicas que trabalham com altos-fornos ou com o processo corex. O ferro-gusa é transformado em aço nas aciarias convencionais (LD) ou aciarias elétricas (EAF).

Os finos de minério concentrado produzidos na Samarco são de três tipos: *pellet-feed* baixa sílica, *pellet-feed* normal sílica e *pellet-screening*. Os dois primeiros destinam-se à produção de pelotas em outras empresas. O *pellet-screening* é empregado no processo de sinterização das indústrias siderúrgicas, onde é aglomerado para formar o sinter, material largamente utilizado como matéria-prima em altos-fornos.

Em maio de 2000, a Companhia Vale do Rio Doce adquiriu o controle da Samitri, então controladora da Samarco com 51% de seu capital. Posteriormente, a Samitri vendeu à BHP Brasil 1% de suas ações na Samarco, ficando a estrutura acionária da empresa igualmente distribuída (50% cada) entre os dois acionistas, Samitri (Controlada da CVRD) e BHP Brasil.

Em relação aos Recursos Humanos, a empresa cita as seguintes informações:

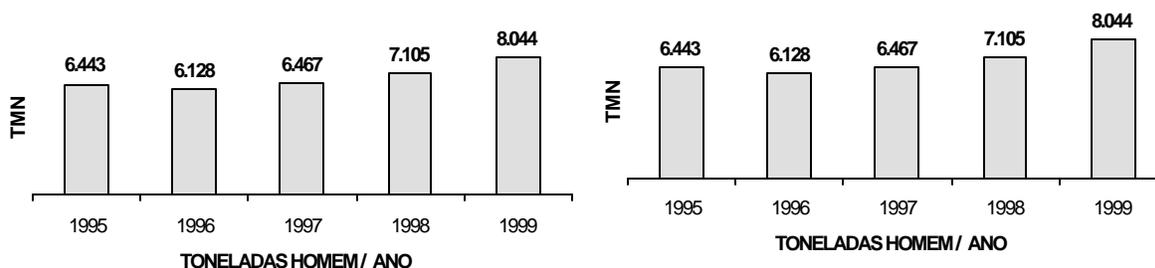
a) Quadro Funcional e Treinamento

O quadro funcional efetivo da Samarco, em 31-12-1999, era de 1.375 empregados (não inclui menores aprendizes). Os investimentos em treinamento, no período, somaram R\$ 1,2 milhões. Foram aplicadas 187.518 horas de treinamento, com uma média *per capita* de 135 horas e 44.064 participações.

Os empregados da empresa têm um perfil de educação formal, completo ou em progresso, único entre as empresas do setor: *Master in Science* 1%; Graduação 30%; Técnico 43%; segundo grau 25%; e apenas 1% sem nível mínimo de escolaridade.

b) Produtividade

Os índices de produtividade – receita/homem/ano – e produção – tonelada/homem/ano – registram a melhora de performance ao longo dos anos. Os gráficos abaixo mostram essas séries históricas para os últimos cinco anos.



c) Clima Interno

Em agosto/99, foi feita a terceira pesquisa de clima dos últimos seis anos. A Samarco melhorou sua posição e manteve o *benchmark* em clima organizacional na classificação das empresas pesquisadas pela *Hay* do Brasil. A Samarco foi também mais uma vez apontada, pela pesquisa da revista EXAME, como uma dentre as melhores empresas para se trabalhar.

d) Segurança no Trabalho

Durante o ano de 1999, foram investidos em meio Ambiente, Higiene e Segurança US\$ 1,8 milhão na unidade de Germano e US\$ 1,5 milhão na unidade de Ponta Ubu.

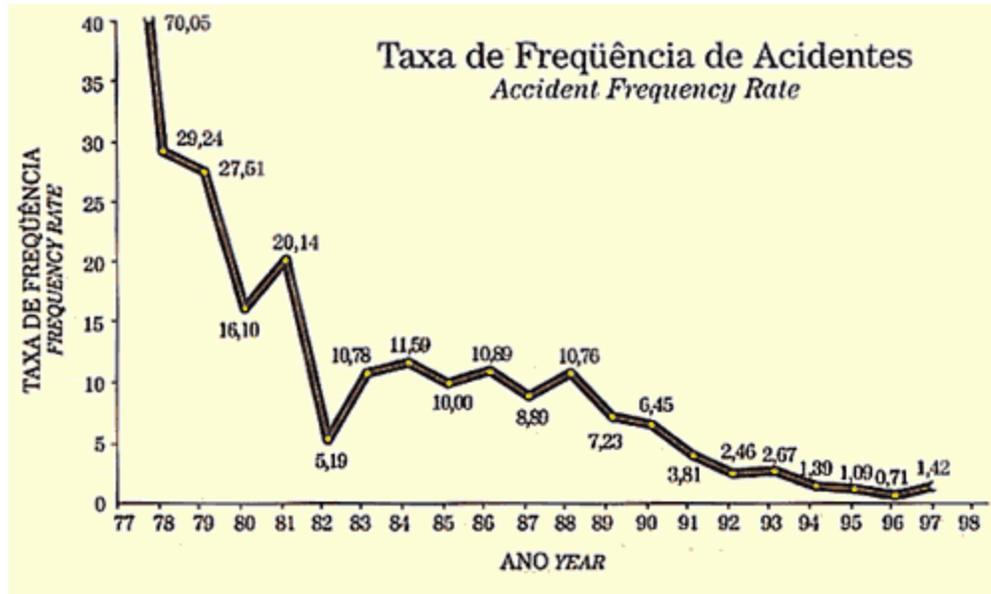
O índice de segurança no trabalho (taxa de freqüência ACPT), incluindo contratadas, foi reduzido de 1,20 em 1998 para 0,71 em 1999.

Na Samarco, a segurança antecede a produção. A empresa queria chegar ao ano 2000 com o melhor índice de segurança entre as mineradoras brasileiras, o que também significa ganhar novas posições entre as melhores do mundo. O desafio foi batizado pelos empregados de Meta Ano 2000.

Para atingir a Meta Ano 2000, seria preciso registrar uma taxa de freqüência de acidentes inferior a 0,5. O desafio ficou ainda maior desde 1998, ano em que a Samarco decidiu incluir os resultados de segurança de suas contratadas na composição dessas estatísticas.

As ações de segurança vão além da conscientização dos empregados e incluem também ações, como avaliação de riscos, análises de falhas e auditorias periódicas para verificar as condições de segurança das unidades industriais.

O gráfico a seguir permite uma visualização do comportamento da taxa de frequência de acidentes na empresa.



Para a empresa, esse desempenho é consequência da divulgação clara de objetivos e metas, da gestão descentralizada, do estímulo ao trabalho em equipe e de programas permanentes de treinamento e desenvolvimento.

3.2 NOVAS TECNOLOGIAS GERENCIAIS ADOTADAS PELA SAMARCO

Para "...satisfazer as necessidades de seus clientes e tornar-se fornecedora preferencial", compromisso estabelecido em seus Valores e Objetivos, a Samarco desenvolveu um modelo de gerenciamento pela qualidade. São metodologias e princípios que permitem controlar todo o sistema de produção, da lavra ao embarque, e oferecer máxima confiabilidade ao cliente no fornecimento de pelotas e finos de minério concentrado".

Desde 1994, a Samarco é certificada na norma ISO 9002 pela *Det Norske Veritas* (DNV), em todas as etapas de seu processo produtivo, que inclui as

atividades de mineração, concentração, transporte, pelletização e embarque de seus produtos no porto. O certificado evidencia a implementação de um Sistema da Qualidade estruturado para garantir a qualidade da produção, promover a estabilidade e a melhoria contínua dos processos da empresa.

Com a obtenção do certificado ISO 14001, expedido pela *Det Norske Veritas* (DNV), em outubro de 1998, a Samarco conquistou a posição de primeira produtora de minério de ferro do mundo a obter a ISO 14001 para todas as etapas do seu processo produtivo.

A ISO 14001 trouxe ganhos para a Samarco em, pelo menos, três aspectos. O primeiro deles é a melhoria da imagem da empresa no mercado e na comunidade, já que indústrias de todo o mundo sofrem pressões do mercado e da sociedade para conciliar as atividades econômicas com a racionalização de recursos naturais. A empresa ganhou ainda com a redução de custos e a melhor organização interna, uma vez que toda a gestão ambiental foi sistematizada.

De acordo com a documentação pesquisada, confirmada pelas entrevistas realizadas com a alta administração, a companhia gerencia suas atividades de forma descentralizada, com foco orientado para a Gestão pela Qualidade. Vários subsistemas integrados sustentam a administração da companhia: Sistema de Gestão pela Qualidade, Sistema de Gestão Ambiental, Sistema de Gestão da Segurança, Gestão Integrada de Recursos Humanos, entre outros. Em 1999, a empresa consolidou o gerenciamento da rotina bem como os sistemas ISO 9002/14001 e se prepara para a conquista do *Occupational Health and Safety Assessment Series* (OHSAS) 18001 no ano 2000.

A Samarco acredita que a “garantia da qualidade” de seus produtos e serviços é decorrente de pessoal motivado e participativo. As ações na Samarco devem ser orientadas para a gestão participativa e descentralizada, com desenvolvimento, valorização e segurança das pessoas, além do conhecimento tecnológico. As ações na Samarco devem ser orientadas para a permanente capacitação do empregado, desenvolvimento da organização e adequação dos processos e das instalações.

A política da empresa, juntamente com o Sistema da Qualidade, visa a atender aos “Valores e Objetivos da Samarco” e constitui compromisso de toda a

equipe. Para atender a esses “Valores e Objetivos”, a empresa cita os seguintes compromissos:

1. satisfazer as necessidades de seus clientes e tornar-se fornecedora preferencial;
2. promover a iniciativa, a criatividade, a competência técnica e gerencial e a permanente melhoria em todos os níveis e setores da empresa;
3. adotar os mais altos padrões éticos em todos os seus negócios;
4. operar com os níveis mais elevados possíveis de qualidade, produtividade e lucratividade, buscando a permanente atualização tecnológica;
5. assegurar aos empregados um ambiente de trabalho estável e seguro, proporcionando o mais alto nível de satisfação, compatível com os objetivos da empresa e as condições econômicas do País;
6. ampliar seus negócios com ativos de elevada qualidade e rentabilidade;
7. conciliar o desenvolvimento de suas atividades com a proteção responsável ao meio ambiente, mantendo a integração da empresa nas comunidades onde atua.

A empresa espera, dessa forma, satisfazer os interesses de seus acionistas.

3.3 PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS SOBRE A ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO

3.3.1 Mudanças Gerais

A transferência do controle acionário ou a venda da Samarco para outra empresa, nesse caso, para a Companhia Vale do Rio Doce, impactou muito o trabalho na empresa, na percepção dos empregados, apesar da negativa da alta gerência. Em momento algum das entrevistas, a alta e até a média gerência, com raras exceções, admitiram os impactos, principalmente pelo seu lado negativo.

Nas entrevistas realizadas no ambiente da empresa, não se conseguiu respostas diretas da preocupação dos trabalhadores em relação à mudança do controle acionário da empresa. A alta gerência fala, de maneira geral, sobre a sinergia positiva que, seguramente, resultará da união da Samarco com a Vale do Rio Doce, uma das maiores mineradoras do mundo.

Pôde-se observar, contudo, essa preocupação quando os entrevistados, ao serem incentivados a falar sobre o assunto, principalmente o pessoal de nível de supervisão e operação, apesar de não falar abertamente sobre a preocupação reinante, deixavam transparecer, claramente, a preocupação com a manutenção de seus empregos.

Um empregado do nível técnico operacional demonstra a sua preocupação com a questão da mudança do controle acionário da empresa e com as possibilidades e perigos da terceirização:

O comentário que eu quero fazer é para que o pessoal que faz o planejamento estratégico da empresa, nessa fase de mudanças aí agora, arranje uma forma de não haver na Samarco, tanta interferência como houve na Vale. Lá teve uma terceirização muito forte...

Em entrevista realizada com um empregado do nível operacional, fora do ambiente da empresa, porém, essa preocupação fica patente e o empregado fala abertamente sobre o assunto:

Quando a Samarco estava para ser vendida, tinham três empresas interessadas. O que nós achávamos pior seria se a Vale comprasse e foi ela que comprou. A Vale comprou e já chegou falando em demissão, além de cortar os benefícios, foi a demissão que ela chegou anunciando, a demissão do pessoal da manutenção. Reuniu a turma e falou logo que o ramo dela é pelotização e mineração e não manutenção. Ela não vende manutenção para ninguém e que ela ia terceirizar a manutenção da Samarco e, nessa terceirização, ia ter muita demissão. Frisaram mesmo, fizeram um questionário orientando o supervisor quando alguém perguntasse se seria aproveitado algum funcionário para a manutenção da Samarco, a resposta seria que sim, mas muito pouco, por causa do salário e por causa da Lei que não permite que você reduza o seu salário mesmo que você passe a trabalhar numa empreiteira. Estaria saindo, contando a unidade Samarco em Ubu e Germano em Minas Gerais umas 300 pessoas. Aí...estava tudo determinado esse processo, tudo certo, iria sair 300 a 360 pessoas, aí...fizeram todo um programa, a terceirização iria começar a partir de março de 2001. Iria ficar só uma empreiteira que é a empreiteira que toma conta da limpeza, no mais a Norpel iria tomar conta. Norpel é uma empresa formada dentro da Vale do Rio Doce sendo que a própria Vale é a principal acionista da empresa.

Outro empregado de nível operacional entrevistado, tentando demonstrar a segurança que sentia no trabalho e contradizendo muitas falas da alta e da média gerência, faz o seguinte relato, quando questionado sobre a forma como a empresa reconhecia o seu trabalho:

...por exemplo, eu trabalho só aqui nessa área há quinze anos e nunca ninguém chegou e disse que iria tirar-me dessa área porque eles reconhecem que eu sei trabalhar aqui, eu trabalho bem. Quer dizer, o reconhecimento do trabalho para mim é gratificante.

Essa mudança ocorrida na Samarco nos remete a Sennett (1999) que, ao falar sobre a corrosão do caráter e sobre o significado do trabalho, salienta que o caráter pode ser expresso pela lealdade e compromisso mútuo, pela busca de metas em longo prazo, ou pela prática de adiar a satisfação em troca de um fim futuro.

O que se pode observar em algumas entrevistas é que esse sentimento de longo prazo começa a se perder na Samarco começando a aparecer, ao contrário, o sentimento que o autor chama de “não há longo prazo”.

Sobre as mudanças relativas às novas técnicas gerenciais adotadas pela Samarco, um gerente que participou ativamente do processo deu a seguinte informação:

...em 1989, a Samarco, através do seu presidente na ocasião, teve uma iniciativa de fazer um estudo mais aprofundado do programa de Qualidade Total. O presidente trouxe as idéias de sua passagem pelo Japão. Formaram um grupo, a princípio de quatro pessoas sendo incorporadas, posteriormente, mais duas pessoas, dentre as quais eu, como gerente de recursos humanos, àquela época, para olhar a parte de recursos humanos porque o sistema estava muito racional, muito pão, pão, queijo, queijo. Os quatro iniciais fizeram estágio no Japão. No Brasil eu tive a oportunidade de fazer um estudo pela Fundação Christiano Ottoni que estava trazendo a Qualidade Total para o Brasil. Senti-me empolgado com o sistema. Nós não queríamos um programa com a cara da Fundação, mas com a cara da Samarco. Começamos a escrever o manual do Programa de Qualidade total Samarco.

As idéias de Sennett (1999) podem também ser confirmadas aqui quando, na entrevista de um empregado do nível de operação, este, tomando o máximo de cuidado, medindo as palavras para não demonstrar nenhum tipo de insatisfação de sua parte para com a empresa, relatou:

Veja só, a empresa vem mudando a cada ano que se passa, porque ela, sendo uma empresa grande, uma empresa boa de se trabalhar como a Samarco, ela vem mudando, principalmente em busca de certificações e outras coisas mais e ela tem cobrado, às vezes, da gente e a gente também tem trabalhado com o objetivo de estar ajudando a empresa a se estabilizar cada dia no mercado em que vivemos e... é exigido também da gente, que esteja sempre atualizando e ela tem sempre nos dado condições para isso através de cursos, através de atualizações e outras coisas mais [...]. De primeiro a empresa não visava isso, mas hoje, com essa certificação, ela tem trabalhado muito nesse aspecto e modificado muito.

O cliente interno também. Eu trabalho numa área em que eu tenho o meu cliente. Então, eu vou trabalhar o máximo possível para que eu dê condições a ele de trabalhar para que ele possa também dar condições ao cliente dele também de trabalhar e, no final do produto, a satisfação do nosso cliente lá fora, seja uma satisfação melhor ainda.

Eu acredito que isso tenha acontecido. Veja só, na Samarco sempre temos trabalhado em prol de melhoria, em prol de estar sempre modificando, atualizando, visando o nosso cliente, não que modificou agora, mas ela tem melhorado cada dia, ela tem melhorado mais e mais, não que a gente tenha trabalhado relaxadamente, mas a gente tem procurado modificar, melhorar mais, buscar melhoria a cada dia.

Dentre as ações desenvolvidas pela empresa, destacam-se: o Gerenciamento da Rotina, ou seja, as operações da rotina diária na empresa devem ser valorizadas e executadas com método, procurando atender aos padrões, melhorá-los e estabilizar os processos; e o Gerenciamento pelas Diretrizes, ou seja, compete a toda a equipe gerencial da Samarco estabelecer metas de melhorias em todos os níveis e assegurar o seu cumprimento. De acordo com um gerente:

...com esse gerenciamento da rotina, a partir de 94 e com a certificação ISO 9000, ele começa a ser acompanhado pela diretoria e por todo o corpo gerencial mensalmente. Então os resultados da empresa precisavam ser controlados; não só controlados, mas, principalmente, entendidos, ou seja, por onde que a gente tem o controle do nosso processo, quanto que a gente está produzindo, quanto que a gente está tirando de minério, quanto que a gente está produzindo de minério, quanto que isso está sendo concentrado, como é que está sendo a perda, como é que está sendo o controle químico e físico, quais são as características do nosso minério, qual é a produtividade que a gente está tendo. Antes de tudo isso, como está sendo bombeado de Germano para cá, qual a capacidade do nosso mineroduto, como está sendo feito o controle disso.

Foi só a partir de 94, com a certificação e com a implantação da gerência da rotina que a Samarco passou a se conhecer e a se controlar efetivamente. Tomou posse de todo o seu processo, do seu desenho. Hoje, as reuniões para gerenciamento da rotina continuam e todo ano fazemos um seminário com a participação de todos os chefes de departamentos, com os nossos gerentes e respectivas diretorias e áreas de apoio aonde é negociado, internamente, através de uma diretriz da empresa. Todos os pormenores de características que formam esse nosso produto são estabelecidos e negociados nesse seminário.

Nesse momento, o saber-fazer foi socializado na empresa. A partir de 94, além do saber-fazer, todos passaram a conhecer as políticas e diretrizes da empresa, os valores e objetivos nossos e, sobretudo, qual o papel de cada um aqui dentro. Aí, para quando a gente errar, nos introduzimos um programa de análise de falha para coisas mais simples e o MASPET (Método para análise e solução de problemas com o envolvimento de todos) na Samarco. Começamos a ganhar muito aí. As reuniões de gerência da rotina acontecem todo mês, como uma prática dentro da empresa, aonde são aferidos os resultados de cada departamento. As metas são discutidas no seminário anual (reunião das diretrizes).

Outro empregado do nível de operação que foi entrevistado relatou:

Eu percebi mudanças sim, porque hoje nós trabalhamos dentro de normas e de primeiro não; antes da gente ser certificado nós não tínhamos, hoje nós temos, nós trabalhamos dentro das normas. Por exemplo, se eu quero fazer qualquer manobra, eu tenho norma na área que eu vou através dela; se eu tenho alguma dúvida, eu tenho onde buscar, tirar essa dúvida, eu tenho padrão de operação. Hoje todo mundo trabalha dentro desse padrão, dentro das normas específicas, antes nós não tínhamos isso, era pelo conhecimento, pela experiência, às vezes o cara usava um macete e hoje não, hoje nós temos critério, trabalha dentro das normas.

Sobre a maneira como as normas são estabelecidas, o mesmo operário informou:

Toda elaboração de uma norma passou primeiro pelos operadores de área. Por exemplo, eu, como operador, fui descrever como que eu operava a área, depois veio outro operador e colocou como que ele operava a área, então, foi fazendo um apanhado e depois foi encaixando como realmente deveria ser essa operação. Chegamos a um consenso, fizemos um apanhado e chegamos a uma conclusão e ficou definido e determinado como seria o padrão de operação daquela área.

Um empregado do nível técnico operacional entrevistado também falou sobre as mudanças ocorridas na empresa e sobre as formas como elas foram recebidas:

Você nota que qualquer mudança que é feita é para alcançar uma meta da empresa. Nesse sentido, tudo que venha para o crescimento da empresa é bem visto. Você sabe que a sobrevivência da companhia vai refletir no seu sucesso também. Toda mudança é difícil, mas você consegue perceber que as estratégias adotadas pelo RH conseguem “driblar” isso com muita facilidade, faz com que você mude até sem estar percebendo.

Já da entrevista realizada com um empregado demitido da empresa, retirou-se a seguinte opinião sobre a questão das normas e da padronização:

Esse processo sempre houve. Eu acho que isso deve ter acontecido em toda empresa que trabalha com pesquisa de qualidade. Deve ter na Chocolates Garoto, na Vale, na BHP lá na Austrália, eu acho que no mundo todo deve ter. Na Samarco, contudo, tinha um período menos freqüente. Dava até um tempo para o trabalhador que trabalhava mais duro, mais braçal, se recuperar, ele tinha mais tempo. Depois, com essa modernização, esse padrão mudou. A empresa passou a exigir mais teste para se adequar aos padrões internacionais, da globalização. O produto deve ter a mesma qualidade no Brasil, na Argentina, no Uruguai, na América do Norte e também na Europa. Na verdade, o que se procura é ter a mesma qualidade em todo o mundo. Naquela época, as empresas estavam se encaixando nesse processo de globalização e neoliberalismo que para o Brasil, quem trouxe foi Collor, não é?

Isso tudo, até certo ponto, sacrificou muito o trabalhador.

Sobre a questão da rotina no trabalho, Sennett (1999) afirma que estamos hoje numa linha divisória na questão. Enquanto a nova linguagem da flexibilidade sugere que a rotina está morrendo, a maior parte da mão-de-obra permanece “inscrita no círculo do fordismo”.

Podem-se ver aqui, também, as idéias defendidas por Dupas (1999) sobre o que chama de “centralidade crescente no debate político sobre a competitividade e a

criação de emprego” que as empresas estão adquirindo. Além disso, o autor fala das profundas mudanças que vêm ocorrendo na organização do trabalho.

Confirmam-se também, aqui, as informações citadas no referencial teórico sobre as mudanças pelas quais passaram as grandes empresas brasileiras, entre elas, a Samarco. No livro “Inovações organizacionais e relações de trabalho: ensaios sobre o Espírito Santo”, organizado por João Gualberto e Eduardo Davel (1998), os autores salientam que o Estado do Espírito Santo foi submetido, a partir do início dos anos 1970, a um processo acelerado de industrialização, provocando profundas transformações tanto na economia da região como na organização necessária à gestão do novo processo que se instalou.

O modelo de gestão adotado pela Samarco, além da mudança no controle acionário, parece confirmar as proposições de vários autores citados no referencial teórico deste trabalho. As mudanças verificadas na Samarco confirmam, quase em sua totalidade, as informações de Pochmann (1999), citadas no Quadro 1 do referencial teórico.

Pode-se observar também, nesse ponto, a confirmação das idéias de Alban (1999) sobre as mudanças ocorridas na economia mundial e suas implicações para as mudanças nas organizações em geral, como foi o caso da Samarco.

3.3.2 Trabalho em Equipe e Participação

A questão do trabalho em equipe e a participação do pessoal nos processos que envolvem o trabalho de cada um também sofreram os impactos das mudanças verificadas na empresa. Um gerente entrevistado afirmou sobre as formas e canais de participação dos empregados:

No caso do chão de fábrica, a participação nas análises de falhas, a participação no MASPET, a participação em grupos de segurança, o campo de idéias. No caso das gerências, principalmente no caso das gerências para cima, a participação no planejamento estratégico da empresa. Quer dizer, tem maneiras de influenciar. Quando eu penso que tenho maneiras de influenciar nos destinos da Samarco nos próximos dez anos, já me sinto...Liga-me diretamente à presidência da empresa.

Observou-se, contudo, que a empresa não coloca nenhum canal formal para a participação dos empregados de modo que possam colocar suas queixas ou reivindicações sem a necessidade de identificação. As percepções sobre a forma e sobre a participação de cada um no processo de mudanças realizadas na empresa, nem sempre são coincidentes. Um técnico de contribuição individual percebeu da seguinte maneira essas modificações:

A nossa participação é mais informal. Eu vejo que a maioria das ações vem da alta administração, é uma decisão estratégica que depois é difundida para todos os níveis. Acho que o sucesso desses planos depende muito do comprometimento da alta administração.

Um empregado do nível de supervisão observou:

Isso veio de cima para baixo, depois nos fomos capacitados, treinados, foram passadas todas as orientações... Na verdade, uma coisa ou outra mais voltada internamente no meu setor, que depende diretamente da minha chefia, a gente participa, mas coisas que são mais no nível estratégico, a gente só tem mesmo é que seguir.

Outro empregado do nível de operação, entrevistado fora do ambiente da empresa, teve uma visão diferenciada desse processo. De acordo com um gerente entrevistado, a mudança de turnos de trabalho de oito para doze horas foi proposta e aprovada pelos próprios trabalhadores. Questionado sobre o assunto, o empregado declarou:

A firma é que botou. A firma falou o seguinte: ou aceita ou vamos botar turno fixo e vamos mandar 53 empregados embora. A firma colocou a proposta, da seguinte forma: 'a quinta letra acabou, não tem mais cinco letras na Samarco, vão ser só quatro letras e acabou. Não tem jeito de conversar, não adianta bater o pé, achou ruim vai embora'.

Isso foi passado pela supervisão. A supervisão que passou para o turno, de madrugada, aqueles horários de duas/três horas da manhã; reúne a turma aí, vamos passar e acabou. Aqueles supervisores sem qualificação nenhuma para trabalhar com gente. Muito bons no campo deles, mineração etc., agora falou em trabalhar com gente...

Aí colocaram: 'a quinta letra acabou, agora são só quatro letras, ou aprova ou vamos entrar com turno fixo' (só trabalha em um horário, de oito da manhã às oito da noite, por exemplo, direto, doze horas). A turma, mesmo sabendo que é contra a lei e que a lei poderia intervir e coisa e tal, sabe que a proposta está aí, se não quiser aceitar... Se não quiser aceitar... essa é a democracia que eles falam... aí o funcionário vai lá e vota. Aí o contra ganhou. Eles vão e colocam outra proposta: ou aceita ou vamos colocar turno de doze horas fixo e vamos mandar 53 empregados embora, aí teve outra votação, o sim ganha, aí estava lá: "os funcionários entendem que Samarco, por um motivo e por outro... e que estão aí... e mostraram na votação, e tal", aí sai aquela porção de coisa que você sabe.

Também um supervisor entrevistado, depois de ter desligado o gravador e fazer um desabafo de, mais ou menos, quinze minutos, ao religar o gravador, não consegue disfarçar a sua decepção ao ser levado a falar sobre a utilização do seu potencial no desempenho das tarefas em prol da empresa e sobre os critérios que a empresa utiliza para realização das promoções de pessoal:

Eu poderia estar sendo muito mais útil à empresa. Não me pergunte como. Eu sei que a gente pode dar muito mais do que a empresa pode oferecer. Pela nossa formação, eu te passei meu currículo. Tivemos a ISO e estamos aí com a ABS 8800. Ontem eu recebi um correio que o cara um foi eleito, promovido a engenheiro de segurança. Poxa, nós temos aqui na Ponta-Ubu de três a quatro engenheiros de segurança! Aí que eu falo do processo de comunicação. Que seleção foi essa que ninguém soube do processo? Tem pessoas com formação de qualidade, formação de técnico de segurança (eu sou formado nisso). Eu fui incumbido de organizar, adaptar o departamento às pendências que precisavam ser realizadas pra ISO 18000. Aí eu falei: Poxa, eu poderia ter sido aproveitado!

As informações prestadas na entrevista de um importante gerente demonstram claramente as formas de participação do pessoal em função do sistema organizacional adotado pela empresa:

Sobre trabalho em equipe, é muito fácil de falar porque, na nossa primeira certificação ISO 9000, dentro das unidades gerenciais, ela pressupõe o seguinte: quando há uma falha, há um instrumento chamado análise de falha e se esse instrumento chamado análise de falha não for capaz de bloquear a falha, há um instrumento chamado 'Método para Análise e Solução de Problemas com o Envolvimento de Todos (MASPET)'. A análise de falha é um MASPET reduzido e isso aí pressupõe trabalho em equipe. Então, a partir do momento em que nós nos certificamos no sistema 9002 e o sistema começou a rodar, o trabalho em equipe passou a ser uma dinâmica, passou a ser natural. Então, já não era mais questão de 'poxa, vamos formar um grupo aqui para estudar um problema aqui', aquelas coisas esparsas, passou a ser uma coisa efetivamente sistêmica, então todo mundo passou a trabalhar assim. Eu posso dizer com toda a certeza que, de 94 para cá, nosso conceito de trabalho em equipe está muito enraizado na empresa e hoje só se trabalha em equipe. Eu te dou um outro exemplo: no ano passado, nós instituímos o que nós chamamos de gestão integrada de recursos humanos que é um outro sistema de gestão, dentro do nosso sistema geral de gestão, que visa integrar todas as dimensões dos recursos humanos. Desde a dimensão que passa pela remuneração até a dimensão que passa pelo seu plano de carreira dentro da empresa, até a empresa dizer para você, efetivamente, o que ela espera de você, colocar as suas metas no papel e tudo. Isso nós começamos individualmente mas já está tão arraigado e enraizado esse conceito de equipe aqui, que nós não conseguimos levar esse processo adiante individualmente e tivemos que voltar atrás. Na verdade, nós estamos avaliando é a equipe. Por exemplo, na pelotização, eu tinha meta para mim, eu tinha meta para o supervisor, tinha meta para o engenheiro de processo, para cada supervisor, temos quatro supervisores. Cada supervisor tinha sua meta. Apesar de serem metas iguais, eram lá separadas. Não deu certo desse jeito, por quê? Porque o negócio já está tão, já existe tanta interação e sinergia entre as letras da supervisão e entre o trabalho da supervisão e o trabalho dos engenheiros de processo, que são os profissionais que a gente chama de

contribuição individual, até pela sinergia do trabalho deles todos, nós tivemos que voltar: 'Não, gente, a meta do nosso departamento é a minha meta, é meta sua é a nossa meta, é a meta do departamento', ou seja, a meta do departamento é uma só. O que nós podemos notar disso é que as pessoas se sentiram mais à vontade com isso. Não competiam entre si, pelo contrário, uniam os esforços. Então, eu considero esse um dos grandes exemplos de como a cultura do trabalho em equipe ficou enraizado. Se hoje alguém quiser mudar é difícil, se tiver uma nova ordem mundial e começar a pregar o individualismo dentro da organização para nós fica difícil.

Um operário entrevistado no âmbito da empresa falou sobre as formas de participação e sobre as formas que encontra para se fazer ouvir:

Eu recorro ao meu chefe imediato. A CIPA eu dificilmente utilizo, se é alguma coisa de segurança, a gente tem o 'Grupo Amigos da Segurança' (GAS), a gente tem mais liberdade de trabalhar junto. O custo desse grupo para empresa é baixo porque somos nós mesmos que executamos o trabalho. Às vezes a gente pega o material do bota-fora e usamos esse material mesmo para reduzir o custo. Então, para a empresa, eu acho que é muito importante, principalmente para empresa, eu acho que é muito importante.

Não uso a área de RH, não faço parte de nenhuma associação social.

Sobre o mesmo assunto, um técnico de contribuição individual relatou as formas de participação do pessoal:

É...a nossa rotina é muito pesada. Então, eles têm o mundo deles; os empregados de nível técnico-operacional, eles têm a sua organização, têm a sua rotina definida. A turma noturna tem o seu mundo definido, a sua rotina definida. A supervisão também é uma camada importantíssima, a turma que toma conta do emocional da organização das equipes. Os departamentos, por sua vez, aglutinando essas forças, os gerentes conversando entre si. Aquilo que eu disse, o nosso processo decisório tem falhas, às vezes não dá para participar todo mundo. Quanto à participação dos empregados, foi recentemente criado "O campo de idéias". É um projeto muito bacana, é um canal fortíssimo de participação. Nós já tivemos 500 idéias sugeridas, metade delas já foram implantadas. Vai ter um seminário ano que vem para divulgá-las. Mais do que a recompensa material, Mauri, o reconhecimento. O cara ganha plaquetinha; ganha camisa, *botton* e diploma que ele participou. Então, o cara recebe do chefe dele, é fotografado, tem uma cerimônia simples, mas digna daquele momento. Ele entra num sistema informatizado, faz parte da estatística, isso aí é um excelente canal de participação, e que foi criado em grupo de trabalho de gerentes. Uns gerentes se reuniram num estudo na FGV, e saiu essa idéia. Era um projeto igual a essa sua tese de mestrado. Esse projeto é bonito.

Na visão de um chefe de departamento entrevistado, a questão do trabalho em equipe e da participação do pessoal passa pelo seguinte:

O trabalho em equipe, eu acho que a gente ainda não tem uma gestão estruturada pra fazer isso. Eu acho que isso ainda hoje está muito voltado para a formação de liderança e o líder, sim, tem metodologia dentro de cada equipe, de cada departamento para tentar estimular esse trabalho. Então, o trabalho que a Samarco faz no sentido de promover esse

desenvolvimento do trabalho em equipe, eu vejo muito voltado para os nossos sistemas de treinamento. Ou seja, eu estou fazendo esse MBA, os nossos supervisores participam de programas de formação. Então, o que a gente procura são treinamentos que mostrem para as lideranças dentro da empresa quais os benefícios, a importância disso. Mas eu ainda vejo isso muito vinculado à competência que cada liderança tem. Eu estou aqui no departamento há quatro anos, primeiro como engenheiro e depois como chefe do departamento. A gente tomou uma série de ações para realmente reunir a equipe. Nesse momento, a gente tem na sala ao lado de 40 a 45 pessoas reunidas. Todas as manhãs nós temos o café da manhã com todo esse grupo, a gente passa uma série de comunicações tentando suprir as demandas de comunicações que o grupo tem. Nós estamos tentando criar ambiente de atividades que estimulem isso aí. Outra coisa foi a revisão de *lay-out*. Nós tínhamos equipes espalhadas, uma equipe aqui de hidráulica, uma equipe de estocagem que ficava a 1500 metros daqui e uma outra equipe de usinagem, que ficava a 300 metros, então nós procuramos inclusive mexer no *lay-out* pra juntar mais as pessoas, para aumentar mais a interação delas e melhorar o espírito de equipe.

Um empregado de nível de supervisão entrevistado fez as seguintes observações sobre as mudanças ocorridas na empresa, sobre a questão do trabalho em equipe e sobre as formas que a empresa se utilizou para conseguir atingir seus objetivos:

Antes a gente percebia até mesmo competição entre áreas na própria empresa. A própria estrutura que havia na manutenção, por exemplo, era muito interessante. Havia uma área que trabalhava só a parte mecânica, outra era só elétrica e outra era só a instrumentação. Todas essas três áreas da manutenção atendiam a um único setor que é o setor produtivo da empresa. Essas três áreas davam suporte à produção da usina. O que acontecia? Quando o mecânico ia lá para dar manutenção em uma máquina, precisava de um eletricitista para desligar o equipamento, ele não podia fazer isso, desligar o equipamento e bloqueá-lo, ou seja, marcá-lo para não ser religado. Só o eletricitista podia fazer isso e o que acontecia? Não, não está disponível agora, havia uma má vontade. Tinham setores que se julgavam mais importantes do que os outros. A mecânica se julgava mais poderosa, porque tinha o maior número de empregados naquela área, movimentava um orçamento muito maior, então o chefe dessa área era mais destacado, se sentia mais poderoso do que os outros. Essa questão aí era problemática. Com essa vinda da questão da qualidade e depois os estudos relacionados a clima, a gente viu que eles começaram a mesclar, começaram a agir da seguinte forma: pegava um mecânico, junto com um eletricitista e um instrumentista para compor uma única equipe que prestava serviço para uma determinada área da produção. Agora ia a equipe que fosse necessária para desempenhar aquela tarefa. Mas essa foi uma visão que veio em função do trabalho em equipe, essa visão da gestão pela qualidade e também com a implantação da gestão de clima organizacional, que passou a verificar essa deficiência que havia na integração entre as pessoas, na cooperação que havia entre os empregados. A mudança foi fantástica. A Samarco renovou boa parte dessas pessoas que trabalhavam nos níveis de execução, de supervisão e de chefia de departamentos, tanto que nós temos uma rapaziada aí... todo esse nível tem grau superior, pós-graduação, então isso facilita muito, sem aquela visão de peão, tratamento linha dura, achar que não podia dar moleza para o peão e hoje não, é o respeito pelas pessoas, a valorização das pessoas e à contribuição que elas podem dar, isso tem sido feito de uma maneira bem diferente.

Levado a comentar a questão da participação e da grande abertura que existe na empresa, contudo, um empregado do nível operacional, entrevistado fora do ambiente da empresa declarou:

Essa abertura não tem. É conversa fiada!!!. O pessoal confunde muito o seguinte: na Samarco, muitos chefes moram ali, Anchieta e Guarapari. Então, o sujeito está de folga, encontra com o chefe lá na rua tomando uma cervejinha, aí o cara confunde que ele pode falar o que quiser. Se você falar alguma coisa para o cara ali do lado, você está assinando a sua demissão.

Equipe mesmo só no papel, trabalho em equipe nenhum, cada um faz o teu, sabe o que tem que fazer, faz a sua parte e pronto.

O que a empresa chama de trabalho em equipe, Sennett (1999) chama de ficção. Pela superficialidade do seu conteúdo, pelo foco no momento imediato, por sua fuga à resistência e ao confronto, o que se chama de “trabalho em equipe” serve, na verdade ao exercício da dominação.

Confirmam-se também, aqui, as idéias de Pochmann (1999), expostas no Quadro 1 do referencial teórico sobre as características da atual estratégia de reestruturação capitalista. De acordo com o autor, as mudanças no sistema de relações de trabalho objetivam uma maior disciplina e eficiência no trabalho, com crescimento do espírito de corpo dos funcionários.

3.3.3 Polivalência, Rodízio, Carga e Ritmo de Trabalho

Como já explicitado, durante as entrevistas, todos os empregados se mostraram reticentes em admitir as mudanças relativas, principalmente, à carga e ritmo de trabalho. Contudo, quase sempre, a questão aparece, como no caso da entrevista de um técnico de contribuição individual que afirmou:

A gente sinalizou isso muito forte na manutenção em 95. Nós tínhamos uma formação aqui na manutenção que era voltada para especialidade. Então, nós tínhamos na planta inteira de Ubu o departamento de mecânica que atendia a toda planta; tínhamos o departamento de elétrica que atendia toda a planta e nós tínhamos o departamento de instrumentação. Então nós tínhamos três departamentos cada um com um chefe especialista em mecânica, elétrica e instrumentação. Quando começamos a trabalhar mais voltado a processos, atendimento ao nosso cliente imediato, percebemos que essa formação que tínhamos prejudicava um pouco isso. Por quê? Porque o chefe da mecânica tinha que atender à planta inteira. Ele tinha quatro, cinco ou seis clientes na planta inteira. Então havia uma dificuldade de relacionamento no sentido de priorizar. Quem é o mais importante? Cada

um dos seus clientes achava que era o mais importante. Mas ele era uma pessoa só e não tinha condições de atender a todos...

Então, a gente mudou o nosso foco para manutenção por processo. Então, o que a gente fez? A nossa planta era dividida em três grandes processos na área de operação. Nós temos aí a área de filtragem que a gente chama de preparação de material; nós temos a área de pelotização propriamente dita e temos a área de estocagem e embarque. Pegamos a equipe de mecânica e dividimos em três proporcionalmente, evidentemente, à demanda de trabalho de cada área, mas a gente dividiu a mecânica em três, a elétrica em três e a instrumentação em três. Pegou o chefe de departamento e passou a chefe de manutenção do processo de preparação; manutenção do processo de pelotização onde ele já tinha trabalhado com profissionais dessas três áreas.

Dessa forma, sinalizamos primeiro com o chefe de departamento, depois passamos para os supervisores da elétrica, da instrumentação e da mecânica. Depois unimos a elétrica e a instrumentação, que tinha uma afinidade muito forte. Passamos a ter duas especialidades de supervisão e hoje temos um supervisor só para os três processos.

Para o nosso próximo passo, a gente tem um pouco de dificuldade em termos de legislação, de desvios de função, quer dizer, tem toda uma adequação para você fazer, de treinamento, mas o nosso próximo passo, sem dúvida, é passar para o nível operacional essa multifuncionalidade também.

Um empregado do nível de supervisão declarou enfaticamente:

Cada dia está mais puxado, mais exigente. Cada dia que passa parece que diminui o tempo. De 24 horas, hoje o dia parece ter 23 horas. O tempo voa aqui dentro e você tem que se organizar e saber priorizar, não ser engolido por esse tempo. Porque é diferente você estar sentado ali de frente para o computador, gerenciando através de informações que vêm da sua Intranet, ou de Internet, ou de correios passados. Eu acho que você tem que dividir a sua função. Para a Samarco ter hoje o seu sistema de ISO 9000, ISO 14000, ISO 18000 e, porventura qualquer outra, a interação com Anchieta, com a sociedade, com o seu mecânico, eletricitista...uma família que vem até você, o cliente que tem que estar satisfeito, o seu *feedback* com seu empregado... Gasta muito tempo da gente. Então a gente precisa se organizar para sabermos onde canalizar a sua energia, o seu tempo. Porque o tempo é igual para todo mundo, o seu dia não é maior ou menor que o meu. A questão é se organizar para arranjar tempo.

Sobre a mesma questão, um gerente entrevistado declarou:

Eu acho que a gente está tendo que rever velhos conceitos na Samarco. A gente tem uma carga muito grande, principalmente por esses aspectos que eu te falei, a gente está sempre buscando novos padrões de operação, referências novas, sistemas de trabalho diferentes. Isso gera uma demanda de trabalho muito grande.

Hoje nós temos aqui, dentro da nossa equipe, mecânico que é facilitador de sistema de higiene e segurança do trabalho; nós temos eletricitista que é facilitador do sistema de gestão ambiental, quer dizer, olhando por esse ponto de vista, estamos sempre tendo programas para mobilizar nossa equipe com atividades diferentes daquelas tínhamos e sempre acumulando.

Então, não deixa de estar relacionado com a polivalência também, sem dúvida. Hoje em dia, o mecânico lubrificador sabe das questões ambientais envolvidas na atividade dele. Ele não joga óleo no chão, sabe que, para o resíduo oleoso, tem que fazer um

condicionamento adequado, dispor de uma área adequada, quer dizer, tem toda uma formação evoluindo aí.

Mas o que a gente está percebendo também é que estamos conseguindo melhorar muito os nossos resultados. Em contrapartida, você está deixando de trabalhar um pouco naquele regime emergencial, que é o que acontecia antes. O ritmo de atividade continua muito forte apesar de tudo, mas eu acho que evoluímos e deixamos um pouco aquela questão emergencial e corretiva que bagunça mais os nossos esquemas aqui.

Mas eu não te diria que existe uma redução não, eu diria que a gente está aprendendo a trabalhar melhor e continua trabalhando do mesmo jeito. Eu diria que o volume está até aumentando, partindo do princípio que estamos trabalhando melhor e, mesmo assim, não estamos conseguindo ficar folgados, obsoletos, é porque realmente o ritmo de atividades está aumentando. Nós estamos tentando combater esse ritmo com otimização.

Agora teremos uma lição nova. É que mudamos nossa carga de trabalho, a gente trabalhava 44 horas por semana e reduzimos para 40 horas sem aumentar pessoal, então... É o que falamos para as equipes. Eu conversei com a minha equipe e disse: "Olha, o nosso horário de saída é 16h45min, então, mesmo quem vem de carro, vamos procurar adequar isso" senão, o cara continua saindo às 17h15min porque ele está no carro dele, e eu acho que nós temos que aproveitar isso aí até como evolução para rever os nossos conceitos sobre priorização e ritmo de trabalho.

Outro gerente, ao ser questionado sobre o mesmo assunto, ou seja, trabalho em equipe, polivalência, rodízio, carga e ritmo de trabalho, informou:

A partir de 91, o trabalho foi todo voltado para time. Sobre polivalência foi feita a primeira experiência com o operador de máquinas pesadas. O cara era qualificado para dirigir qualquer máquina pesada da empresa (em Germano). O cara era operador de patrol, então podia operar patrol, 997 (um caminhão fora-de-estrada), um pá carregadeira, qualquer equipamento. Antes tinha um operador para cada equipamento. Essa experiência veio para Ubu, mas acabou. Em 95, entramos com o operador mantenedor que teria como função básica ser o diagnóstico nosso na área de mecânica e elétrica. Treinamos uma pessoa, por exemplo, com formação em elétrica ou mecânica, para diagnosticar os problemas. Depois, na área administrativa, acabamos com o auxiliar administrativo e criamos o técnico de serviço administrativo, ou seja, um técnico que poderia atuar em qualquer área da usina.

Ainda sobre a mesma questão, um técnico de contribuição individual, demonstrando muita preocupação em deixar claro ao entrevistador que não desaprovava o fato, acrescentou:

Aqui dentro, nós estamos com uma empresa enxuta, nós temos que ser polivalentes. Então, aqui, nós atuamos por zonas. É uma característica da empresa, e isso é muito importante. Ela tem muito disso mais na alta administração do que no nosso nível. Isso acontece muito aqui dentro. Algumas pessoas têm até dificuldade de compreender, demora um tempo pra assimilar porque nesse ponto ela exige muito e faz muito dessas jogadas. Acho isso importante para o crescimento profissional.

A informação de um outro gerente entrevistado é esclarecedora, apesar da sua preocupação em não admitir o aumento na carga e no ritmo do trabalho:

Sobre a carga e o ritmo de trabalho, eu acho que não mudou muito. Falando em termos absolutos, eu acho que não, mas aqui na Samarco a turma é meio assim *workaholic*, uma característica assim... as pessoas trabalham muito, mesmo não sendo solicitadas para isso. É uma característica, principalmente de uma geração. Às vezes você tem até que chegar e dizer: “dê uma parada, senão você vai passar mal, assim”.

Sobre esse assunto, apesar da preocupação dos entrevistados em não demonstrar insatisfação com a empresa, em todos os sentidos, as informações colhidas alinham-se, de maneira geral, às idéias defendidas pela maioria dos autores no referencial teórico. Em resumo, tem-se, a cada dia que passa, menos pessoas trabalhando formalmente e quem ainda dispõe desse trabalho formal está trabalhando cada vez mais.

3.3.4 Papéis Gerenciais

As mudanças promovidas pela empresa impactaram também os papéis gerenciais. Coerente com as idéias defendidas no referencial teórico, a Samarco promove o chamado “enriquecimento dos cargos”, reduz a faixa etária dos empregados, de maneira geral, e investe em pessoal com um maior índice de escolaridade. No caso específico dos gerentes, há uma inversão total na forma de atuação. Um dos gerentes entrevistados relatou:

O que eu estou vendo é a gente sair cada vez mais de uma função operacional para trabalhar com desenvolvimento de pessoas. Antes, os níveis de responsabilidade tinham um compartilhamento diferente entre os níveis hierárquicos, na minha percepção. E eu não sei se isso tem a ver com a evolução generalizada na empresa ou se isso tem a ver com o amadurecimento da nossa equipe. Evidentemente, quando eu passei a ocupar o cargo de chefe de departamento há três anos atrás, eu tinha um nível de conhecimento do meu processo e das pessoas com as quais eu trabalhava muito menor do que eu tenho hoje. Isso me pressionava a estar mais perto, conhecendo os detalhes, vendo os pontos fortes e fracos da minha equipe. Hoje em dia, o processo está muito mais nas mãos deles. Eu te diria que a questão da rotina operacional está 100% nas mãos deles. E eu hoje estou tentando trabalhar as questões mais de futuro.

Hoje eu estou auditando o operacional, 10% operacional e o restante eu estou trabalhando na estratégia. É lógico que eu tenho diretrizes da empresa, eu tenho o meu gerente para direcionar algumas coisas, então eu não posso falar de coisas mirabolantes para daqui a cinco/dez anos sem estar alinhado com as diretrizes da empresa ou com o que a minha gerência estabelece. Mas, em termos de atividade, hoje, é só auditoria.

Hoje eu estou mais pensando no processo do que atuando nele, isso aí eu não tenho dúvida nenhuma. A gente tem uma reunião semanal. Toda quarta-feira nós sentamos e repassamos as metas que medimos mensalmente, então fazemos uma parcial para cada semana: como é que as coisas estão indo, se alguma coisa precisa ser direcionada para tentar corrigir, antes do final do mês. Mas é muito uma questão de nivelamento geral e poder

também participar, dar algumas sugestões do que participar efetivamente das decisões na operação. Isso aí a equipe está bem madura e orientada neste aspecto.

Outro gerente entrevistado declarou sobre o mesmo assunto:

O papel do gerente mudou muito. Muda a partir do momento em que você faz um trabalho de conscientização de liberdade de informalidade. Nosso processo de relação com o empregado é muito informal. Nós temos uma reunião de três níveis (Chefe de departamento, chefes de equipes e equipes) que é realizada todo mês para tratar de assuntos relacionados a pessoas, apenas a relação, não se fala em processo de trabalho. Além disso, todos nós do corpo gerencial temos um compromisso com a informalidade. Ganhamos muito nessa relação.

Qual o líder que a Samarco quer ter? Quer ter um líder que seja dirigente, treinador e que tenha na sua essência processo de comunicação interna favorável, democrático.

Um gerente de uma importante área da empresa informou sobre a questão da mudança nos papéis gerenciais:

Mudou completamente. Antigamente antes de nós termos o modelo de gestão, o gerente era o responsável por tudo. Desde a rotina, rotina mesmo, quebrou uma correia lá na usina, parou ou equipamento de produção, lá ia o gerente na frente, vamos parar a usina para fazer uma manutenção. Quem chegava primeiro era o gerente, tinha que coordenar o trabalho todo até os planos de melhoria da empresa. Então, por aí você pode imaginar como que a empresa andava em uma velocidade muito mais lenta. Porque se você tem um gerente que é responsável desde parar a usina para dar manutenção até ter esse mesmo indivíduo para planejar melhorias, puxa, um dos dois vai sair prejudicado senão os dois e o maior prejudicado vai ser a empresa.

Depois que nós adotamos o atual sistema de gestão, as coisas ficaram muito mais claras. Os níveis hierárquicos ficaram muito mais valorizados e muito mais bem definidos. Então, hoje, do meu tempo como gerente, talvez eu gaste 30% dele acompanhando a rotina de trabalho nosso, e 70% planejando a melhoria para o futuro que pode ser o futuro do ano que vem, pode ser o futuro daqui a cinco anos, participo do planejamento estratégico da companhia, tenho tempo para participar do planejamento estratégico da empresa. Antes o meu tempo era inverso, ou melhor, antes eu poderia dizer que era 90% rotina e 10% planejamento estratégico. E desses 10%, também, não eram todos os gerentes que podiam participar do planejamento estratégico também não, ainda tinha isso.

De acordo com Alban (1999), citado no referencial teórico, a automação flexível não ganhou terreno imediato no Ocidente em função da cultura taylorista/fordista, aqui vigente. Para que isso pudesse acontecer, foi preciso a substituição das antigas cúpulas administrativas. Essas pessoas foram substituídas por outras, de maneira geral, mais jovens, mais bem formadas e com novas idéias, as idéias toyotistas. Esse processo ficou conhecido como *reengenharia* das estruturas administrativas.

3.3.5 Processo de Tomada e Decisão

De acordo com a pesquisa realizada, houve mudanças também na forma como as decisões eram tomadas na empresa, principalmente no que diz respeito à participação dos empregados no processo.

Um chefe de departamento falou dessas mudanças:

A gente sempre acha que tem menos autonomia do que deveria, mas tem uma evolução muito grande aí. Hoje, até o fato de eu ter saído dessa questão operacional, se você perguntar para minha supervisão como é que era a minha delegação há três anos atrás e como é hoje, provavelmente você vai ouvir deles: hoje em dia eu tenho muito mais liberdade de trabalho do que há três anos atrás, e se eles assumiram essas questões, as operacionais, certamente eles deixaram alguma coisa também para a sua equipe. Porque você não pode duplicar as suas atividades, você aumenta, otimiza, mas não duplica. Então eu acho que a gente mexeu nos níveis de decisão.

Eu acho que o operacional subiu, a supervisão subiu e eu subi também. Então isso daí eu não tenho dúvida não, até faz parte desse processo de assumir novas responsabilidades que eu te falei, da carga aumentar e você ter que dar conta do mesmo jeito.

Evidentemente que tem um monte de coisa que tem que ser alinhado com outros departamentos. Aí você se sente um pouco mais preso porque isso, é lógico, eu não posso tomar diretriz para um lado e outro departamento tomar para outro. Então, sobre as questões operacionais locais, a gente tem 100% de autonomia para trabalhar. Evidentemente que as questões que dependem de alinhamento de mais de um departamento, de compartilhar decisão, às vezes você até gostaria de andar mais rápido, mas tem que dividir essa decisão.

Em um nível mais estratégico, eu acho que participamos mais também. A diretoria coloca as metas de acordo com os monitoramentos de mercado que ela faz. Ela tem informações de ambientes muito mais amplas do que as nossas. Evidentemente que trabalhamos num processo de desdobramento. Então, eles, por exemplo, colocam uma meta: olha, o ano que vem vamos produzir e embarcar 12.500.000 toneladas de pelotas, isso é uma meta da diretoria. Como chegar lá? Existe todo um desdobramento que vem para a gerência, para a média gerência, para a supervisão, cada um vai dando a sua contribuição nesse processo. E a minha percepção é que a gente está cada vez mais subindo nesse desdobramento. Antes ficávamos lá na pontinha, bem lá na pontinha e agora a participação está subindo cada vez mais.

O mesmo chefe de departamento, fazendo um balanço geral das inovações implantadas na Samarco, desde o seu início até a presente data, declarou:

Eu acho que a grande facilidade que a gente precisa é autonomia, porque a partir do momento que você recebe uma série de orientações e de metas tipo: nós vamos ser excelentes em gestão da qualidade, em gestão ambiental, em higiene e segurança do trabalho, etc, isso vem além das cargas de trabalho que temos. Fazer uma manutenção excelente nos equipamentos, quer dizer, é muita meta junta. Então, se você não tem autonomia para trabalhar, se o sistema vem muito engessado, você acaba se sentindo desestimulado. Pedem-me para trabalhar com esse padrão de excelência, mas eu estou precisando fazer isso ou aquilo, e não consigo.

Quando te dão uma meta e te dão os recursos para você cumprir essa meta, eu acho que é gratificante. Porém, penso ser uma grande armadilha botarmos metas para as pessoas sem dar-lhes os recursos que precisam para fazer atingi-las.

Contudo, eu acho que nós temos avançado sempre. Perdemos, é verdade, oportunidade de corrigir alguns erros do passado. Não precisávamos cometê-los agora. Por exemplo: nossa primeira certificação foi em gestão da qualidade e nós criamos normas até para limpar a caixa d'água e pintar a parede. Quer dizer, de norte a sul, nós estabelecemos procedimentos e referências de boa qualidade para praticamente tudo. Com o tempo, isso foi amadurecendo e percebemos que não precisávamos daquele nível de burocracia que teve no início.

Essas mudanças nos remetem ao Sennett (1999) chama de “concentração sem centralização”.

3.3.6 Relacionamento Chefe x Subordinado

Um operário entrevistado afirma que uma das principais mudanças ocorridas na Samarco durante os seus 21 anos de empresa foi a questão da aproximação dos chefes em relação aos trabalhadores, em suma:

Antes nós éramos muito restritos em relação à chefia. Hoje os chefes ouvem o que a gente fala. Nós fomos aprendendo mais e isso facilita a execução do trabalho. Outra coisa que eu vi foi a liberdade. Liberdade até de decisão dentro da área, isso veio facilitar mais o desempenho da gente. A tecnologia também veio facilitar muito o nosso desempenho.

Nós, operadores, passamos a trabalhar com normas. Na elaboração dessas normas nós planejamos, juntamente com o pessoal da administração, como que as normas deveriam ser.

De acordo com uma entrevista realizada com um empregado do nível de supervisão, pudemos observar:

Nesse tempo todo que a gente está aqui, a gente vem percebendo, no decorrer dos anos, uma evolução. Quando eu cheguei na Samarco, era tudo muito controlado em si, o empregado era muito controlado. Eu, por exemplo, se saísse da minha sala de trabalho para um outro local, era questionado sobre o que é que eu fui fazer, por que eu fui lá. Por exemplo, se eu saísse, se eu fosse visto conversando com o gerente, já o supervisor aqui ficava preocupado sobre o que é que eu tinha ido conversar e tal. Então, eu não tinha muito acesso a pessoas de um nível superior, a gente estava muito ligado a pessoas ali próximas, supervisor, chefes imediatos etc, era muito vigiado, a questão de ponto, etc. Então, a empresa vem evoluindo, principalmente trabalhando nessa questão da relação entre o empregado e o seu superior hierárquico, diminuíram os níveis hierárquicos. Essas coisas foram mudando, as pessoas do passado foram mudando, aquela visão do encarregado, do supervisor mesmo, que ficava ali controlando, vigiando, naquele sistema antigo de trabalho onde tinha o feitor, o cara era muito vigiado mesmo e a relação era muito fechada, muito seca. E com o tempo, com a implantação principalmente das mudanças que a gente percebe, foi muito por ocasião da implantação da gestão pela qualidade, quando isso chegou na empresa. Quando chegou, muita gente se assustou porque era uma mudança muito

pesada e mudança sempre assusta mesmo, mas o ganho que ela trouxe para a empresa foi muito grande, grande mesmo, em todos os sentidos.

Deve-se observar que a maneira de ver a aproximação entre chefes e subordinados não é consenso entre os empregados e ex-empregados da Samarco. Muito pelo contrário, um ex-empregado, ouvido em entrevista, apresenta um ponto de vista bastante diverso e, por que não dizer, mais próximo da realidade:

A empresa começou a se preocupar com a questão da qualidade. Nesse sentido, os trabalhadores passaram a fazer curso dentro da própria empresa, muita reunião, muita pressão psicológica, a presença de muito chefe na vida do trabalhador. Começaram a mudar os processos de trabalho que antes eram mais fáceis. O trabalhador, na realidade, não pode ser forçado a trabalhar, a executar as suas tarefas dentro de um determinado horário, numa quantidade “x”, ela começou a fazer isso, começou a exigir mais do cara. Por outro lado tinha muito aquele processo psicológico, muito bate-papo, muita reunião, muito tapinha nas costas. Foram feitas até mesmo algumas mudanças de ambiente no sentido de “igualizar” como, por exemplo, todos passarem a usar o mesmo refeitório, tanto o “peão” como o chefe. Ela procurava uma maneira de juntar todo mundo porque aí o chefe passaria a ter um controle também, maior, sobre o subordinado dele, ela diminuiria a distância entre eles. E parece que o próprio trabalhador passa a se abrir mais com o chefe e contar os problemas, o chefe “passa a ter a pessoa mais na mão”.

3.3.7 Sistemas de Avaliação de Desempenho

O desempenho, a avaliação e a remuneração do pessoal estão interligados na Samarco com base no que se pode chamar de uma “Administração por Objetivos”, estando quase todas as ações da empresa centradas no estabelecimento de metas.

Sobre essa questão e sobre o que Sennett (1999) chama no referencial teórico de “concentração sem centralização”, é especialmente esclarecedora a informação passada por um chefe de departamento entrevistado:

Nós começamos o que chamamos de GIRH (Gestão Integrada de Recursos Humanos). Em 97/98 foi implantado o sistema para os níveis de gerente de departamento e chefes; gerente tecnológico e gerente de departamento, depois, 99/2000, nos níveis de supervisão e cargos de nível superior e agora, 2000/2001, a gente está fazendo o último nível que é o técnico operacional. Esse sistema integrado tem a gestão da remuneração baseada no atingimento de metas. Tem três pilares montados para você ganhar de acordo com o que você produz: voltado para o seu desenvolvimento profissional, voltado para o desenvolvimento das suas habilidades e voltado para as suas habilidades pessoais. Agora, o importante para mim é o sistema de avaliação. No caso você vai sentar com o seu chefe e vai estabelecer suas metas da mesma forma que você vai sentar com o seu subordinado e vai, em função das metas que foram passadas pra você, conversar com eles e passar essas metas a eles e, em determinado período, você fala que vai avaliar o alcance ou não dessas

metas assim como fará com a sua chefia. É assim que funciona, não? Como eu te falei, a diretoria coloca uma meta e tem um desdobramento dessa meta até chegar no nível operacional.

Então, hoje, a minha tabela é a tabela do departamento que é exatamente a mesma do pessoal que trabalha comigo. Os meus supervisores, os meus engenheiros. Num primeiro momento, eu tinha a minha tabela e ela era desdobrada nas tabelas dos supervisores “x”, “y”, “z”. Agora não, a minha tabela é exatamente a mesma tabela pra todo mundo. Na verdade existe um estímulo de colaboração entre as áreas, ok? Então, por exemplo, eu devo garantir que os meus cinco supervisores estejam engajados numa meta em comum, que são os objetivos do meu departamento, pois eles vão ganhar de acordo com a tabela do departamento. Então, supervisor “x” depende do resultado do supervisor “y” para sua remuneração. Essa avaliação é por equipe e não individual. Percebe a questão? Então, isso foi feito para a gente ter a contribuição de todos, o envolvimento de todos, unificar as tabelas. Na verdade, a gente fez esse desdobramento do que vem lá de cima. Olha, para gente atender àquela meta lá da diretoria de produzir e embarcar 12 milhões de pelotas, o negócio veio se desdobrando pra gente. Então, por exemplo, eu tenho metas de custo de R\$1.800.000/ano pra atender, ok? A gente gerencia essa quantia no nosso departamento.

Nós temos, por exemplo, planos de ação e desempenho operacional ambiental que dizem respeito a resíduos não oleosos, resíduos oleosos, resíduos domésticos, consumos de óleo e graxa, recuperação de óleo lubrificante, geração de oleosos e teor de óleo e graxa no afluente, etc. Agora você tem relatórios diários acompanhando o seu trabalho. Isso se chama gerenciamento da nossa rotina de trabalho. Todas as metas que a gente estabeleceu com a diretoria para garantir diretrizes da empresa são monitoradas mensalmente, hoje tem uma depois do almoço. Mensalmente eu tenho que apresentar para a empresa como é que está o meu resultado.

E a nossa remuneração, ela vem dos resultados que a gente consegue alcançar, remuneração variável. Nós temos uma remuneração fixa e temos uma variável. A variável tem uma tabela, onde você cruza os resultados que você teve com os resultados que a empresa teve. Aí você tem uma matriz, por exemplo, pior resultado da empresa com o pior resultado do departamento, pior remuneração possível. Melhor resultado da empresa e melhor do departamento, melhor remuneração possível. E aí você tem, evidentemente, as variações desse sistema. Não adianta a gente ir bem e a empresa mal e nem vice-versa. Além disso, a participação nesses resultados é diferente em função da valorização, do impacto do cargo para o processo produtivo da empresa.

Pode-se ver claramente aqui o ponto de vista defendido por Mattoso (1995) no referencial teórico, quando afirma que essa *flexibilização dos salários*, segundo a situação de cada empresa (financeira, rentabilidade, etc.) e da cada trabalhador (esforço individual, mérito, participação, etc.) colocou em xeque a rigidez à baixa dos salários nominais e/ou reais (com o auxílio do menor uso de indexadores e dos salários mínimos) e teria tornado os “...os salários mais sensíveis à situação econômica”, segundo Boyer,⁵⁰ ou literalmente “...dependente das variáveis econômicas”, conforme Baglioni,⁵¹ citados por Mattoso (1995, p. 93).

⁵⁰ BOYER, R. *La flexibilité du travail en Europe*. Paris: La Découverte, 1986.

⁵¹ BAGLIONI, G. *Modelli e tendenze della relazioni industriali in Europa*. *Rassegna di statistiche del lavoro*. Confindustria, Roma, Anno 41, n. 4, ott.-dic., 1990.

Pode-se verificar, também, na entrevista de um operário, o discurso da empresa influenciando diretamente o discurso do empregado. A questão das metas, conforme dito pelos gerentes, não está ainda muito clara para o nível operacional, mas a questão dos padrões e da necessidade de aumentar a produtividade e de se superar a cada dia aparece claramente:

Eu acredito que as metas não podem ser definidas, a gente tem que procurar sempre alcançar o máximo. Algumas metas a gente sabe que tem que alcançar. Por exemplo, nós temos que trabalhar com um certo padrão de umidade, essa é uma meta que sabemos que temos que trabalhar. A cada mudança de produto vem uma meta em relação à umidade a ser trabalhada. Agora, nós, funcionários da empresa, sabemos que sempre devemos alcançar uma meta maior possível, nunca estabilizar uma meta.

Sempre que não conseguimos alcançar a meta, nos sentimos cobrados por isso.

Falando também sobre as mudanças ocorridas na empresa, com o intuito de atingir os objetivos propostos, outro gerente entrevistado assim se expressou:

As mudanças começaram desde 93 com o esforço da empresa em obter, em primeiro lugar, a certificação certificado ISO 9000. Foi essa a primeira grande força motriz na Samarco. Não que existisse na Samarco uma despreocupação com a qualidade, etc. Mas de uma maneira organizada, nós podemos dizer que nós começamos em 93, 92 a nos fundamentarmos nos conceitos de normalização como primeiro degrau para atingir uma certificação futura de ISO 9000. Então, desde 94, quando nós efetivamente nos certificamos na ISO 9000, o modelo de organização, e com certeza de gestão na empresa, vem se aprimorando dentro desses conceitos até chegarmos no que a gente tem hoje.

Então, eu vou citar alguns exemplos: em 94 talvez meados de 94, nós começamos com o nosso gerenciamento da rotina. O que isso significou? O que hoje são os departamentos, na época eram as unidades gerenciais. Então, nós separamos todo o nosso fluxo de processo numa unidade gerencial. Essas unidades gerenciais passaram a dispor de suas próprias metas e a responderem por essas metas numa frequência mensal em uma reunião que até hoje nós chamamos de reunião de gerenciamento da rotina. Então, quando nós começamos a estabelecer metas e a dividir os processos por diversos segmentos, cada segmento com suas metas, as pessoas que trabalhavam nessas unidades gerenciais, que hoje se tornaram departamentos, passaram a ter mais claro para elas o que se esperava como resultado do trabalho delas. E como subproduto disso, trouxe a possibilidade de agregarmos a essas metas outras dimensões que ainda não tínhamos, ou seja, como toda empresa, nós sempre tivemos uma dimensão de qualidade, uma dimensão de atendimento. Quando a gente fala de atendimento, estamos nos referindo a uma meta de produção e a uma meta de custo. Porém, nós ainda não tínhamos muito bem definido dimensões, por exemplo, para segurança, para o meio ambiente e suas respectivas implicações. Quando nós começamos a dividir o gerenciamento dessa forma, essas outras dimensões ficaram mais palpáveis para as pessoas também.

Aparece claramente aqui a questão do controle exercido pelo estabelecimento de metas para os indivíduos ou para grupos de indivíduos na organização, podendo a empresa, nesse caso, dar uma certa “liberdade” aos

empregados para cumprirem suas tarefas (metas) da maneira que se julgarem mais adequada. É o que Sennett (1999), muito apropriadamente, chamou de “concentração sem centralização”.

3.3.8 Estratégias da Samarco para o Envolvimento/Comprometimento dos Empregados

A Samarco cita várias estratégias para conseguir o envolvimento e o comprometimento do seu pessoal para com os programas que a empresa julga necessários ao chamam de “melhores práticas administrativas”.

Um gerente entrevistado citou as seguintes estratégias da empresa no sentido de conseguir uma melhoria no nível de participação e de comprometimento do pessoal:

Programa Samarco de organização da empresa, Programa SOL, programa de certificação da ISO 9002, programa de qualificação técnica do nível técnico administrativo e operacional nas ferramentas da qualidade, programas de integração, de apadrinhamento, de identificação de pessoas para participar do processo de recrutamento e seleção, diretrizes pela qualidade, SIPAT, CIPA, programa portas abertas, (quando você traz a família do empregado para conhecer a Samarco), recentemente o programa de voluntariado (onde você convida o seu empregado a fazer, defender e demonstrar o seu papel de cidadania como voluntário em relação ao outro), ou seja, desenvolver algumas atividades como voluntários, campo de idéias, unificação do restaurante, unificação do transporte, abolição do ponto, unificação do exame periódico, unificação de uniforme, participação no resultado, um fato que é muito relevante, que é comemorar todas as vitórias da Samarco sem restrição de nível, comemoração da data de aniversário do empregado e da esposa do empregado.

A grande maioria dos entrevistados, principalmente gerentes e chefes de departamentos, faz questão de ressaltar esse item. “Nós somos *benchmark* em clima organizacional”. Porém, alguns empregados de níveis mais baixos têm opinião diversa daquelas:

O pessoal faz confusão. Em relação ao clima, tem muita gente ali que se perder aquele emprego não tem aonde trabalhar, não. Por exemplo, eu tenho um amigo que trabalhava ajudando o pai lá em Anchieta, então, se ele perder aquele negócio lá, vai trabalhar aonde? Outro cortava eucalipto. A Samarco tem um salário de R\$700,00, R\$800,00, fora as outras coisas, puxa vida! Tá bom demais!!!

Um empregado demitido, ao ser entrevistado, também relatou o seu ponto de vista sobre a questão:

Esse negócio de pesquisa, não só na Samarco, mas em qualquer lugar, é um referencial para um objetivo, mas muitas vezes o resultado é decepcionante. Às vezes ela é direcionada, às vezes as pessoas são escolhidas... Quando eu estava na Samarco, não sei quantos por cento aprovou a empresa como um dos melhores ambientes para se trabalhar no Brasil, não sei se foi 70 ou 75%, era um número altíssimo.

A empresa, ao longo do tempo, foi diminuindo a proporção de trabalhadores do nível operacional, passando para empreiteiras e aumentando o número de chefes. Além disso, foi substituindo homens e mulheres sindicalizadas, principalmente por mulheres mais novas, melhor formadas e que mantinham distância do sindicato. Existe esse problema da questão ideológica dentro das empresas. O chefe normalmente é ligado totalmente à empresa e ele tem uma função muito importante que é a de cumprir a obrigação dele e inclusive orientar o trabalhador a estar do lado da empresa. É por isso que hoje não se deve fazer uma votação por aclamação na empresa porque se o trabalhador votar contra as determinações da empresa, no mesmo dia ele está rua.

Dessa forma, o que pode ter acontecido é isso. Reduziu-se o número de trabalhadores do nível operacional sindicalizados, mais conscientes, aumentou-se o número de chefes ou, mesmo que tenha diminuído, não foi na mesma proporção, e colocou-se trabalhadores mais comprometidos com a empresa e não com eles mesmos ou com o sindicato. Além disso, como eu disse, muita reunião, muita pressão, muito “tapinha” nas costas, muito “faz a cabeça”, muita conversa assim olho-no-olho colocando como se empresa fosse a melhor do mundo. Hoje o trabalhador tem uma dificuldade muito grande de arrumar emprego então, ele não quer e não pode perder o emprego. Mas isso não é só na Samarco. O problema da pressão psicológica, acontece na Vale, na CST, na Garoto e em muitas empresas no Brasil e no mundo.

Se pegarmos o caso da CST como exemplo, que já teve 9.000 trabalhadores e hoje está com 3.200, a situação lá pode estar pior que na Samarco. Se você for lá na CST e perguntar ao trabalhador se ele está satisfeito por trabalhar lá ele pode responder duas coisas: o lado da pressão trabalhista e, graças a Deus, pelo emprego que ele tem. É a mesma coisa na Samarco.

Não que na Samarco o ambiente fosse ruim para se trabalhar. Não é porque eu saí de lá, que estou aqui fora, vou criticar. Eu acredito até que ela é muito melhor do que muitas empresas que tem por aí, mas esse número de 70/75% parece fictício. As perguntas são formuladas e dirigidas para atender o que a empresa quer. Às vezes a pessoa tem que optar entre o muito bom e o muito ruim, não tendo oportunidade de opinar e de colocar o seu ponto de vista. Não é como o caso dessa entrevista onde a pessoa tem a oportunidade de se explicar. Outra coisa que pode acontecer é a empresa direcionar a pesquisa para as pessoas que ela quer. Eu, por exemplo, nunca fui pesquisado.

Algumas pessoas que eu sabia que trabalhavam no departamento de pessoal, recursos humanos, escritório, mesmo aquelas que ganhavam menos, eram totalmente voltadas para a empresa. As mulheres também, é importante observar, se envolvem muito pouco com o trabalhador, de uma maneira geral, elas se envolvem é com a chefia e, dessa forma, com a empresa.

Eu não sei se isso funcionou também, mas nas épocas de pesquisas e de campanhas salariais, a empresa muda a sua estratégia. Ela começa a fazer muito aquela estratégia da amizade. Levar o empregado para o lado dela com a Semana Interna de Prevenção de Acidentes (SIPAT) que acontece quase sempre perto da campanha salarial, levar a família do trabalhador para dentro da empresa, oferecer um lanche, almoço, brinde para as crianças... O pai vê a criança feliz aí vem a pergunta: “O que você acha de trabalhar na Samarco?” Essa é a melhor empresa do mundo! E Deus ajude que a pessoa fique lá até se aposentar.

Parte das informações dadas pelo operário demitido confirma totalmente o ponto de vista de Dupas (1999) quando afirma que o percentual de trabalhadores *blue-collars*, base de estruturação dos sindicatos, está diminuindo no mundo todo, ao mesmo tempo em que aumentam proporcionalmente os *White-collars*, mais reticentes a se incorporarem a organizações de classe.

Outro ponto citado pela alta gerência como importante meio de participação do pessoal e como tendo grande avanço após as mudanças realizadas na empresa, foi a questão da segurança e a redução dos índices de acidentes.

Além de deixar claro que a questão da segurança é, na verdade, uma das condições para que a empresa consiga as certificações da ISO, um dos empregados entrevistados, ao ser questionado sobre as formas pelas quais a empresa encoraja o seu pessoal a participar com idéias, sugestões, afirmou:

A forma que o pessoal tem de participar e de dar idéias é através dos Grupos de segurança GAS (Grupo Amigos da Segurança). Esses grupos, se for comparar, são muito mais eficientes do que o próprio pessoal da segurança da Samarco. Eles atuam mais. Nas paradas de usina, por exemplo, quando há toda uma correria para o serviço sair logo, para voltar a operação, fica, quanto muito, um técnico de segurança da Samarco acompanhando o serviço, isso quando fica, porque tem dia que não fica nem um. É gente pendurada, de cabeça para baixo, e tal... e a firma pregando segurança.

A segurança lá é responsabilidade do próprio empregado. Ela prega ali: segurança acima de tudo, o funcionário tem que estar com um adesivo no capacete "A segurança precede produção". A produção pode esperar, se for pego sem o adesivo, é advertência na hora, é punido. Os capacetes novos, quando você pega, o almoxarifado já te dá um adesivo. Mas isso é no papel. Se chegar a um supervisor e disser: "Fulano, estamos com a produção precária lá, está perigoso, alguém pode se acidentar e tal, como é que é? Vamos parar a produção?" "Não, espera aí, calma, vamos ver, etc."

A redução de acidentes anunciada pela empresa é devido à atuação dos grupos GAS, é uma pressão muito grande. O pessoal tem que mostrar serviço, têm metas. Tem que fazer, no mínimo, seis sugestões ao mês. Se fizer menos do que isso, o chefe do departamento é cobrado, até chegar na pessoa. Tem que explicar.

Sobre as estratégias que a empresa utiliza para obtenção do comprometimento do pessoal, um empregado do nível operacional entrevistado teve opinião diversa da maioria dos gerentes, chefes de departamentos e de alguns supervisores:

Mauri, a gente vai ao dia-a-dia do trabalho porque a gente é profissional e porque é o emprego que a gente tem. Eu não tenho outro, se tivesse já teria saído fora. Nas minhas férias mesmo eu tentei arrumar outro, botei currículo por aí. Estou esperando resposta mas até o momento... Eu gostaria muito de estar trabalhando de uma forma diferente da que eu estou trabalhando. É aquele trabalho monótono que a gente sabe o que tem que fazer. Chega e sabe o que tem que ser feito, mas não tem um supervisor que chega e fala: "você

vai fazer isso, aquilo". Os caras não sabem nem chegar para você e dizer: você está assim, eu quero que você faça isso, assim, assim...

Com relação a nossa participação sobre as modificações dos processos de trabalho em nosso setor, depende muito. Se for uma coisa que não tem muita importância, chama lá só para dar uma satisfação, agora se for importante, você não fica nem sabendo.

Da entrevista realizada com um empregado demitido da empresa, após quinze anos de trabalho, observou-se sobre a questão:

A empresa começou a colocar na cabeça dos trabalhadores a idéia de parceria. Parceria que até hoje eu ainda não consegui entender. Era parceria de trabalho, parceria daqui, parceria dali... Esse era o discurso da empresa. Pode ser que hoje, alguém que tenha uma mente melhor do que a minha, possa ter entendido.

De acordo com informações colhidas, a empresa valoriza o conhecimento de seus empregados como principal meio de assegurar a qualidade de seus produtos e serviços e de responder aos desafios de um mercado cada vez mais competitivo. Por isso, investe em projetos, como o Programa de Complementação Educacional, da Fundação Brasileira de Ensino (Fubrae). Em quatro anos, 260 empregados concluíram a 8ª série por esse do Programa. Essa marca permitiu que a Samarco chegasse ao ano 2000 com todos os empregados com o 1º grau completo.

Para quem pretende fazer o 2º grau, a empresa oferece oportunidades por meio do Telecurso 2000, programa da Fundação Roberto Marinho. Para cursos de graduação e pós-graduação, são concedidas bolsas de estudos. Treinamentos voltados para os processos da empresa e para a formação do empregado são constantes. Em 1998, a Samarco atingiu 199.373 homens/hora de treinamento. A maioria desses treinamentos é realizada internamente e utiliza metodologia e conhecimentos dos próprios empregados. Programas de desenvolvimento gerencial são realizados em parceria com entidades especializadas.

A preocupação da empresa com o treinamento e qualificação da sua mão-de-obra confirma as idéias de Alban (1999) que, ao discorrer sobre o toyotismo, afirma que uma das suas vertentes consiste no processo de multifuncionalização de sua mão-de-obra.

Um gerente da empresa afirmou:

Nós temos uma máxima aqui na nossa gerência que treinamento é a única saída. Nós demos mais de 80 homem/hora de treinamento por ano para cada pessoa dessa gerência. Todo mundo é treinado e esse número está aumentando ao longo do tempo. Já estamos no ponto de querer a qualidade. Teve uma hora em que a quantidade era importante, mas hoje...E olha só como a coisa é interessante, a faixa etária está caindo [...] essa turma mais nova tem computador em casa, assiste a *Globo News* em vez de assistir *Jornal Nacional*, quer dizer, são pessoas que estão exigindo mais, a turma que saiu da Escola Técnica entrou aqui como operador hoje está no quarto, quinto período de Engenharia, de Administração, de Contabilidade, dentro da faculdade tendo aula com pessoas que estão extremamente atualizadas, que estão passando para eles conceitos que eles trazem para cá. Eu tenho um operador que é pós-graduado, outro dia um operador chegou para mim e perguntou o que era *job rotation*. Eles trazem essas coisas das universidades, das escolas, eles trazem necessidades que a gente tem que suprir aqui.

Em outra entrevista com um gerente, pôde-se observar, também, a preocupação com o treinamento e com a formação dos empregados objetivando o atingimento dos objetivos organizacionais:

Outra coisa que chamou muita atenção, em 96, foi que nós desenvolvemos internamente um curso de qualificação de qualidade total, ou seja, um curso em que você fala de todas as ferramentas da qualidade no nível técnico/administrativo/operacional. Todos os empregados de nível técnico/administrativo/operacional passaram por uma sabatina de treinamento de 32 horas sobre as ferramentas da qualidade. Esse foi um outro ganho que a gente teve. Todas as pessoas passaram falar a mesma linguagem. Por isso hoje, quando você fala de análise de falha, todo mundo sabe o que você está falando; quando você fala das ferramentas da qualidade, todo mundo sabe o significado. Isso foi um outro ganho que outras empresas também não tiveram. Todo o corpo gerencial da Samarco do nível de supervisão até o nível de diretoria fez o curso de formação para gerentes da Qualidade Total da Fundação Cristiano Otoni. Todo. Então, o cara já vinha com uma consciência da qualidade. Hoje, todo mundo conhece todas as ferramentas da qualidade na Samarco. Esse curso para mim foi o melhor curso de nível de qualificação dado até hoje na Samarco. Com isso você fez uma revolução na consciência da gestão. Quando você joga para baixo, para o nível operacional, o que você está fazendo aqui em cima, você divide com ele, fica tudo compartilhado, você fala a mesma linguagem.

Porém, vale repetir aqui trecho da entrevista realizada com um empregado demitido da empresa, após quinze anos de trabalho, que vê a questão por um ângulo diferente e, ao que tudo indica, mais coerente com as idéias defendidas por autores como Pochmann, Mattoso, Antunes, etc., citados no referencial teórico:

A empresa começou a se preocupar com a questão da qualidade. Nesse sentido, os trabalhadores passaram a fazer curso dentro da própria empresa, muita reunião, muita pressão psicológica, a presença de muito chefe na vida do trabalhador. Começaram a mudar os processos de trabalho que antes eram mais fáceis. O trabalhador, na realidade, não pode ser forçado a trabalhar, a executar as suas tarefas dentro de um determinado horário, numa quantidade "x", ela começou a fazer isso, começou a exigir mais do cara.

Conforme Mattoso (1995), citado no referencial teórico, o que vem acontecendo na Samarco é, na realidade, o preenchimento gradual das condições para a formação de um novo paradigma tecnológico e de um novo padrão produtivo que aponta, também, uma profunda transformação no mundo do trabalho. A ação desses fatores, além do que o autor chama de “*destruição criadora* nos marcos de uma *modernização conservadora*”, caracterizariam a reestruturação mundial do capitalismo a partir da década de 1980 com a emergência de uma Terceira Revolução Industrial.

3.3.9 Emprego, Desemprego, Divisão do Trabalho

Sobre essas questões, também se podem observar posições divergentes entre a alta e média gerência, supervisores, operadores, empregados, ex-empregados da empresa.

Pode-se constatar com a pesquisa que, com as mudanças ocorridas na empresa, vieram também as demissões e uma mudança de postura em frente ao sindicato representativo da categoria. Falando sobre sua demissão, um operário afirmou:

A minha demissão foi uma coisa interessante. Eu saí de uma licença médica para operar uma hérnia. Para mim era muito trabalhoso. Quando eu estava lá dentro era mais fácil, até porque nós tínhamos aquele plano de saúde da empresa e, aqui fora, sairia caro, então eu aproveitei enquanto estava lá.

Após a cirurgia, eu fiquei afastado mais ou menos uns três meses. O interessante é que a empresa teve uma informação errada sobre o dia do meu retorno, e achou que eu voltaria uns dias antes do dia em que eu teria que voltar. Aí, a empresa pediu a segurança para que me retirassem do ônibus na própria portaria, pois não queriam que entrasse mais lá. Então, naquele dia, a segurança entrou no ônibus em que eu normalmente utilizava procurando por mim, só que a empresa não sabia que a minha licença tinha sido prorrogada até a outra semana. Aquilo, segundo informações que eu tenho, causou um constrangimento muito grande, dentro do ônibus e dentro da empresa.

Na outra semana, quando eu voltei, não tinha vigilante para me retirar do ônibus. Porém, quando eu estava no setor de trabalho, o supervisor me disse que o chefe do departamento queria conversar comigo. Quando eu cheguei na sala dele, fui comunicado da minha demissão.

Eu só não tomei um susto, porque eu já saí de casa esperando por isso. Mas eu esperava também, que a empresa pudesse, pelo menos, colocar as novas condições para que eu continuasse trabalhando, mesmo que pressionado a entrar no novo ritmo exigido por ela. Afinal de contas, eu sempre fui considerado um bom empregado, cumpridor das minhas obrigações.

Eu sempre fui da opinião que o trabalhador tem como obrigação vender o seu trabalho com dignidade. Ele tem que vender! Se foi contratado para fazer um determinado

trabalho, tem que cumprir o que foi combinado, mas com dignidade. Por outro lado, ele também tem o direito de se manifestar e de lutar pelos seus direitos, e isso era o que a empresa não queria. Segundo informações, hoje ela quer menos ainda.

Já a alta gerência, ao ser levada a falar sobre o assunto da demissão de pessoal, coloca-se da seguinte forma:

...a Samarco tem como política fazer um corte vegetativo ao longo do tempo nada como sangria, acaba com um departamento põe na rua e pronto. O nosso *turnover* é 0,03%, baixíssimo. Quem entra na Samarco não quer sair [...]. A tendência da empresa é fazer um corte vegetativo mais ao longo do tempo, sem sangria, e ficar com o grupo mais qualificado, com o salário mais compatível com o mercado e de acordo com os planos de metas e de produtividade, podendo ter uma variabilidade de salário enorme em função do atingimento dessas metas.

Essa tendência citada pela alta gerência, contudo, nem sempre é confirmada pelos empregados do nível de supervisão ou operacional. Um empregado entrevistado, fora do ambiente da empresa, afirmou:

Estamos trabalhando cada vez mais [...]. Na época em que eu entrei só entrou gente, mas tem que lembrar que eu entrei na época em que estava entrando em operação a segunda usina, ia praticamente dobrar o número de funcionários se fosse colocar em termos. Depois disso veio o plano de demissão incentivada, muita gente foi embora, muita gente aposentou, tem muita gente que está indo embora agora, que estava aposentada e continuava trabalhando e não está entrando ninguém e a produção continua a mesma.

Quando questionado sobre o significado das mudanças na empresa, um entrevistado demitido, bastante emocionado, destacou:

Nesse processo, a empresa começou a fazer mudanças: extinguiu setores, valorizou aqueles que tinham mais estudo e descartou aqueles que tinham menos; desprezou e desrespeitou pessoas mais velhas, mais simples e mais humildes. Essas pessoas passaram a ser descartáveis na empresa. Isso mexeu muito comigo e mexeria com qualquer pessoa que tivesse um pouco de dignidade e de senso humano. Eu não falo por mim, já que consegui a minha aposentadoria antes que o Fernando Henrique me pegasse. Agora faço filmagens e fotos de aniversários e festas.

É muito complicado você ver uma pessoa de 60 anos, ser demitida sem nenhum motivo para tal.

Eu me lembro muito bem que, já nos anos 90, a Samarco contava com excelentes empregados, grandes trabalhadores, mas tinham pessoas que trabalhavam muito mais. Havia na empresa, um senhor muito simples, humilde e trabalhador. De repente, a Samarco demitiu esse senhor, com 60 anos. A empresa não consegue arranjar justificativa para a demissão daquela pessoa, cuja única preocupação era trabalhar em prol da empresa. O problema era que ele não tinha o segundo grau e talvez fosse trabalhador demais.

Passado um mês da demissão daquele senhor, a empresa, preocupada em arranjar justificativas para a demissão, disse que os próprios trabalhadores não queriam trabalhar com ele. Mas isso é mentira. Eu mesmo tive oportunidade de ouvir diversos colegas que

negaram o fato. Porque, não sei se você sabe, mas o trabalhador não mente um para o outro, é igual criança, todos ficaram indignados com a demissão daquele companheiro de trabalho, todos eles. Está certo que alguns serviços especializados ele poderia não fazer, mas nunca faltou e tenho certeza que, até hoje, não falta serviço para ele na empresa.

Outra passagem muito triste e que me marcou muito, quando a gente sente aquela transformação, foi quando a empresa demitiu os funcionários do restaurante para colocar empreiteiro, foi uma coisa triste. A maioria era composta por pessoas simples, que moravam ali, na aldeia de "Mãe-bá", e a Samarco, de repente, acaba com aquele setor, me parece que vinte e poucas pessoas foram demitidas. Aquilo feriu demais o brio do trabalhador, o sentimento dos trabalhadores dentro da empresa. Só a empresa é que não sentiu nada. Para ela estava bom demais, estava mandando vários trabalhadores embora para colocar empreiteira. Estava colocando a responsabilidade na mão dos outros, dando uma de Pilatos, lavando as mãos. Apesar de colocar várias pessoas na miséria, demitindo-as e colocando outras pessoas, também na miséria, pagando um salário mais baixo ainda.

A terceirização é uma questão muito séria. Quando a empresa terceiriza um setor, ela coloca duas pessoas na miséria: aquela que ela demitiu que, provavelmente, não vai arranjar emprego, e uma outra que entra pela empreiteira ganhando um salário miserável. E hoje, ninguém quer assumir essa responsabilidade. Ninguém quer assumir a situação, nem a empresa nem os governantes.

Pessoalmente, a grande mudança ocorrida, é que fiquei mais humano depois de passar por tudo isso.

A questão do significado do trabalho citada por Braverman (1987), do desemprego e da insegurança no mercado de trabalho citada por Mattoso (1995) aparece claramente no relato do empregado demitido:

A minha vida pessoal, profissional, aqui fora, continuou em outro ramo. Quando eu saí de lá, dei entrada no INSS e continuei pagando, até quando chegou houve aquela pressão do Fernando Henrique e tive que me aposentar. Mas continuei a tocar o barco, trabalhando fazendo filmagens e fotos de festas de aniversário porque a minha aposentadoria é insuficiente para pagar escola particular, tratamento dentário, manter casa e, até um certo ponto, lazer que a gente tem direito também. Mas a vida teve uma mudança, eu passei a ter mais sentimento, a respeitar mais o ser humano mas aquele ideal da igualdade, da justiça, da cidadania, esse aí não morreu não...

Com referência às diferentes visões sobre o mesmo assunto, Sennett (1999), citado no referencial teórico, afirma que esse novo capitalismo é um sistema de poder muitas vezes ilegível. Tal posicionamento coincide com o ponto de vista de Kuhn (1998) que diz ser o que o homem vê dependente tanto daquilo que ele olha como daquilo que a sua experiência visual-conceitual prévia o ensinou a ver.

Já Pochmann (1999) declara que a instabilidade no mundo do trabalho, a precarização das condições e das relações de trabalho e a permanência de elevadas taxas de desemprego identificam a permanência de um processo de reestruturação das forças produtivas capitalistas, compartilhado pelas inovações tecnológica e organizacional que impõe transformações no padrão de uso e

remuneração da força de trabalho, tendendo-se, dessa forma, a se ampliar o grau de heterogeneidade social.

As mudanças e as estratégias utilizadas pela Samarco nos remete a Marx. Em seu livro “Manuscritos económicos e filosóficos” (1964), o autor afirma que o trabalhador não se encontra, de modo algum, na situação de vendedor livre em relação ao patrão, pois enquanto o empresário tem liberdade para empregar o trabalho da forma como lhe convier, o operário vê-se obrigado a permutá-lo, permanentemente, por comida. De acordo com o autor, o trabalho é vida e se a vida não for todos os dias trocada por alimento, rapidamente sofre danos e morre.

3.3.10 Relações com o Sindicato

Conforme a maioria dos autores citados no referencial teórico, as novas circunstâncias pós-automação flexível, impactaram profundamente as relações empregados X sindicatos.

Para Mattoso (1999), com o rompimento do compromisso social do pós-guerra e a elevação da insegurança em diversos níveis, como a insegurança em relação ao mercado de trabalho, ao emprego e à renda, houve também uma insegurança em relação à contratação. Essa insegurança em relação à contratação pode ser considerada como uma tendência para a negociação e relações do trabalho mais individualistas em contraposição às tendências anteriores, mais coletivas e protecionistas. Essa tendência acaba por trazer também uma insegurança no que se refere à organização dos trabalhadores, colocando sua organização na defensiva e enfraquecendo suas práticas reivindicatórias de conflito e de negociação e, de maneira geral, reduzindo os níveis de sindicalização.

Para Pochmann (1999), as medidas econômicas implementadas desde a década de 1970 buscaram, dentre outras coisas, focalizar o gasto social e restringir a ação sindical, considerada como entrave à generalização do ideário neoliberal.

Sobre os níveis de sindicalização na Samarco, cabe ressaltar que, de todas as entrevistas realizadas, não foi ouvido nenhum empregado que fosse sindicalizado ou, talvez, que admitisse que fosse. Apenas um empregado, que foi entrevistado

fora do ambiente de trabalho da empresa, afirmou que não era sindicalizado, mas estava pensando em fazê-lo.

Sobre o assunto, um técnico de contribuição individual entrevistado declarou:

Houve muita mudança nas relações com o sindicato. Quando eu entrei aqui, a gente já estava no Plano Cruzado... Dava muita dor de cabeça. Época de acordo coletivo, era muito complicado, era alto-falante na porta. Chegava agosto aqui, falavam que era o mês das bruxas... Era cansativo, terrível. Gastávamos muita energia para fazer comunicação com os empregados. A gente vinha para cá quatro/cinco horas da manhã e saía daqui nove horas da noite. Fazia com a mesma turma três conversações diferentes, pois não podia tirar todo mundo da área ao mesmo tempo, e o sindicato vinha meia hora depois num caminhão e desbancava tudo o que tínhamos dito.

A negociação da empresa era de 70% e o sindicato pedia 160% de reajuste. Até chegar num denominador comum, eram muitas reuniões. Hoje não, hoje a empresa tem pelo sindicato um respeito muito grande e é recíproco. O próprio sindicato foi se reformulando administrativamente. Ele não pôde ficar alheio a essas coisas na empresa. E, de certa forma, ele foi acompanhando também. Hoje ele já controla o custo, já tem um gerenciamento da rotina, já valoriza mais o ser humano, e ficou mais fácil o diálogo. A Samarco tem hoje um relacionamento com o sindicato exemplar. O respeito é recíproco.

Um gerente, também entrevistado, afirmou, sobre o assunto:

A nossa relação mudou, sim. Nós tínhamos um sindicato que é base CUT e todo e qualquer sindicato base CUT é aguerrido, tem uma filosofia da CUT que é muito forte e isso foi mudado pela relação de confiança que criamos com eles também. Não bastava criar uma relação de confiança só com os empregados. Fizemos um convite ao sindicato. Nós queremos ser uma empresa moderna, vamos conversar. Não temos nenhum clima hostil com o sindicato. É uma relação muito boa. Eles vêm aqui na empresa, nós vamos lá no sindicato. Sempre dizia, olha, o objetivo de vocês é o mesmo nosso, ou seja, o melhor para o empregado. Vocês têm limitações, nós também temos. Vamos negociar. Além de ser o melhor para o empregado, vocês têm as questões políticas e eu também tenho, então, vamos conversar e negociar. Vamos ter maturidade para ver o que dá e o que não dá para fazer. Eu acho que esse foi um grande passo de evolução na construção do processo de gestão da Samarco. É ter tranquilidade para sentar com o representante de classe e ter uma relação de confiança com eles. E fechar acordos que sejam satisfatórios não só para os empregados mas também para eles, sindicalistas, e para nós, líderes empresariais.

Outro gerente entrevistado, de uma das mais importantes áreas da empresa, declarou sobre o mesmo assunto:

A relação com o sindicato vem melhorando ano a ano. Porque justamente essas pessoas vêm se tornando mais esclarecidas. Então, se você considerar o modelo bem antigo de sindicato em que o cara tentava manobrar uma massa pouco esclarecida, essa massa hoje está muita mais esclarecida, então está mais difícil manobrar. Mas também nós temos que considerar que o sindicalismo também evoluiu muito. Hoje em dia têm pessoas

dentro do sindicato que não estão a fim de manobrar uma massa burra, eles estão a fim de realmente pegar uma massa esclarecida e dar para os caras, idéias reais do que está acontecendo. Apesar do que, ainda têm figuras bem primitivas nesses conceitos. Mas a nossa relação com o sindicato vem melhorando, isso é nítido. Não quer dizer que nós estamos aprovando mais facilmente as nossas propostas ou não. Isso para mim não tem nada a ver com relação com o sindicato. Você pode ter uma relação excelente com o sindicato, mas, se você coloca uma proposta terrível num acordo sindical, evidentemente não vai passar. Mas eu acho que as coisas estão evoluindo para conversas em níveis mais altos. E você vai levar isso para a usina porque os caras perguntam.

O Presidente do SINDIMETAL, sindicato representativo da categoria, ouvido sobre o assunto, afirmou que as relações com a empresa realmente evoluíram e se mantiveram em bom nível até o momento em que a Companhia Vale do Rio Doce assumiu o controle acionário da Samarco e impôs a sua marca.

O presidente confirmou as informações passadas por um empregado do nível operacional, ouvido fora do ambiente da empresa, que observou:

Na semana passada, teve a reunião falando que a Samarco sentou com o sindicato para discutir a escala porque está vencendo o prazo do acordo anterior. Aí o sindicato falou que não dava para discutir a escala. O sindicato queria discutir primeiro a participação nos resultados e nos lucros (PRL) da turma. A Samarco falou que iria ser pago em abril, mas os funcionários acham que merecem mais e que a Samarco deve divulgar o quanto do lucro que ela está dividindo com os funcionários e que deve divulgar, também, de onde que ela está tirando essas contas para que dê esse valor e não pode dar mais. Por que ela não divulga? Não fala nada? É daí que tem que dividir e pronto. Aí a Samarco falou: “não, a nossa proposta já está dada, é tanto de PRL e acabou”. Então o sindicato falou: “então não vamos discutir não”; a Samarco falou: “então está bom, até logo e pronto”.

Ao que se sabe, a Samarco acha que a proposta não está sendo aceita pela resistência do pessoal da manutenção que “não tem nada a perder”. Estão para ser demitidos em função da terceirização anunciada.

Tentando minorar o problema, a Samarco chamou a mecânica de novo para falar: “o lance da terceirização não está legal porque o serviço da terceirização para Samarco vai sair bem mais caro do que se imaginava e a Samarco descartou a terceirização”. Descartou, mas ela está abrindo proposta para várias empresas no ramo da terceirização e esperando as propostas e vão ver qual a mais viável, mas que a terceirização vai ter, vai ter, só que, no momento, espera um pouco.

O Presidente do sindicato confirmou as informações dadas pelo trabalhador e acrescentou que a proposta da empresa foi levada a nova assembléia sendo novamente reprovada pelos trabalhadores. O sindicato fez uma contraproposta que a empresa novamente não aceitou. Levada, contudo, à nova assembléia, a contraproposta do sindicato foi aprovada.

Sobre a questão da terceirização e quanto à entrada da Norpel na Samarco, o Presidente informou que o sindicato é contra e que tem feito campanha para, caso

aconteça a terceirização, ela seja feita não apenas com a entrada de uma única empresa (Norpel, que é controlada da própria Vale), mas que seja dada oportunidade a outras empresas de pequeno porte, considerando, inclusive, a questão de uma melhor distribuição de renda.

Sobre os índices de sindicalização e sobre as pressões que, de maneira geral, a empresa faz sobre os trabalhadores para evitar o poder sindical, um empregado entrevistado, demitido da empresa, afirmou:

Depois que a empresa começou todo aquele processo de Qualidade Total, padronização internacional e tal, ela chamava o empregado em uma sala particular e falava que era para o empregado não se envolver com o sindicato. Se possível não se sindicalizar. Teve várias denúncias sobre o fato porque o negócio ficou muito descarado principalmente depois que o Collor entrou na presidência. Mas o sindicato não conseguia provar a existência da pressão da empresa. O máximo que o sindicato conseguia era chamar algum chefe e adverti-lo, mas aí ele ficava “bonzinho”. Eu soube que a empresa pressionava as chefias para que pressionassem os trabalhadores a se desligarem do sindicato.

Por outro lado, um empregado do nível técnico operacional explicou por que não é sindicalizado, dando as seguintes informações:

Eu não sou sindicalizado porque o sindicato não consegue mostrar, incentivar a que o funcionário seja sindicalizado. Por quê? Porque você só vê sindicato aqui na época de acordo coletivo. Então, durante um ano, você tem contato com o sindicato durante quinze dias, vamos dizer assim. O sindicato parece que parou no tempo, ele não conseguiu acompanhar a evolução. Não trás o funcionário para junto do sindicato para estar participando, fazendo alguma melhoria aqui, tentar ajudar uma comunidade onde os trabalhadores vivem, fazer uma capacitação para os funcionários, você não vê ele fazendo nada, você só o vê durante quinze dias no ano...

Eu acho que o sindicato deveria se envolver mais no dia-a-dia dos empregados de forma a conhecer melhor a realidade de cada um. Como que o sindicato vai negociar com a empresa questões como plano de saúde se ele não conhece a nossa realidade? Deveria ver o empregado também fora da empresa e não só durante a época de negociação de acordo coletivo.

O Presidente do sindicato afirma que, nos últimos meses, tem havido um aumento no número de sindicalização, que, no caso da Samarco, é espontâneo. Na sua percepção, isso tem acontecido em função da forma radical como a Companhia Vale do Rio Doce vem conduzindo as negociações e em função da pressão insuportável que vem exercendo sobre os trabalhadores. Os trabalhadores, por outro lado, parecem perceber que “fazer o jogo da empresa” não tem sido a melhor

política, pois, principalmente aqueles dos níveis mais baixos, vêm perdendo seus direitos arduamente conquistados, a cada dia que passa, mesmo aceitando todas as condições impostas pela empresa.

Os problemas enfrentados pelos sindicatos assim como as mudanças nessa relação aparecem em praticamente todas as entrevistas realizadas na empresa. Um supervisor entrevistado, levado a comentar se era sindicalizado e sobre o que pensava do sindicato, afirmou:

Sinceramente eu não vi ainda, no meu caso específico, nenhuma vantagem, nenhuma necessidade, da forma como o sindicato vinha trabalhando de muito tempo e hoje como está não me agrada, não.

Eu acho que o sindicato é importante mas o sindicato, principalmente aqui no Espírito Santo, precisa trabalhar muito essa questão de ter uma visão mais aberta, com inovações em relação às relações de trabalho, porque as coisas mudaram muito e o sindicato não acompanhou essas mudanças, não. Eu não acredito que acompanhou não. Está muito naquela visão de garantir o emprego, de emprego, de emprego e a gente sabe que essa é uma tendência... é de diminuir emprego, então tem que pensar numa coisa diferente em novas alternativas para ajudar o trabalhador, ver a empregabilidade e a "trabalhabilidade", ou seja, tem que trabalhar a cabeça do trabalhador e mostrar a importância desse trabalhador, cada vez mais, se atualizar, porque não tem como hoje a empresa ficar garantindo o emprego para todo mundo. Emprego é uma coisa incerta, você tem que estar pronto é para o mercado. Então, eu acho que o sindicato hoje peca muito nessa questão e não acompanhou o ritmo de evolução das organizações. As organizações evoluíram e o sindicato ficou lá atrás ainda, naquela visão antiga de relação de trabalho, por isso não me atraiu muito, não.

Não é exatamente isso que diz um empregado demitido da empresa, logo no início do processo de mudança na empresa, e participe ativo, em uma determinada época, do SINDIMETAL, sindicato da categoria:

Hoje, todo movimento sindical está enfraquecido. Está enfraquecido desde o projeto do Collor. Isso não quer dizer que ele está em processo de extinção. Ele enfraqueceu pelo próprio processo que o governo estabeleceu. Quando o Collor assumiu o governo, uma de suas metas era acabar com todos os direitos trabalhistas. Ele deu muita força e as empresas se aproveitaram disso para fazer muita pressão em cima do trabalhador. O trabalhador foi perdendo o emprego e, automaticamente, o sindicato foi perdendo espaço. O sindicato só vive com a força do trabalhador, se isso não acontece, como parece ser o caso, ele enfraquece.

A partir do momento em que o trabalhador começa a aceitar as pressões da empresa, ele começa a renegar o sindicato, com a sua luta. Trocando em miúdos, é o próprio trabalhador negando a si mesmo e assumindo a postura do patrão, com medo do desemprego. É dada uma opção única ao trabalhador: a empresa ou o sindicato. Então ele tem medo. Esse medo é muito grande e tem aumentado cada vez mais. E o interessante é que ele não devia temer tanto porque, com todo esse medo, está sendo a época em mais se demite, com medo e tudo. Propostas os sindicatos apresentaram, os trabalhadores é que não quiseram assumir por causa dessa pressão e desse medo. Porém, eu acho que a luta deve continuar. Enquanto houver pessoas dispostas, mesmo que não sejam muitas, a luta deve continuar.

Os políticos também deveriam ser pressionados a criar uma lei que proibisse as empresas que estão obtendo lucro de demitir porque hoje elas demitem de todo o jeito. Elas só pensam no lucro, o objetivo é um só: lucro. E quando eu falo em lucro, eu quero dizer grandes lucros. As empresas no Brasil querem lucrar é 20/30%, elas não querem lucrar igual a muitas empresas em outros Países, 4/5%. E o principal ponto que ela vai, logo de início, é na demissão. Ela automatiza o local, terceiriza, aí... onde trabalhavam cinco/dez empregados, hoje só trabalha um, quando trabalha. Foi dessa forma que o sindicato perdeu espaço.

O Presidente do sindicato concorda em parte com o demitido e afirma que o sindicato, além da pressão que normalmente faz sobre os políticos em defesa dos trabalhadores, vem implementando ações no sentido de qualificar os trabalhadores procurando mantê-los atualizados para busca de oportunidades no mercado de trabalho. Afirma, também, que, apesar de todos os reveses e dificuldades, a luta vai continuar.

3.3.11 Produtividade

Na questão do aumento da produtividade, vê-se aqui, mais uma vez, que as estratégias da Samarco seguem o modelo descrito por Pochmann (1999), no Quadro 1 do referencial teórico. Os efeitos da atual estratégia de reestruturação capitalista, de maneira geral, estão ligados ao aumento da produtividade além da redução do nível de emprego direto e do aumento de subcontratações.

Da entrevista realizada com um técnico de contribuição individual, destacou-se:

A terceirização ocorreu de forma forte em 93, onde a gente pegou vários processos que não faziam parte do nosso trabalho, nosso ganha pão, que é fabricar pelotas, então isso tudo foi repensado. Restaurante, vigilância, parte de divulgação do poder, algumas oficinas, serviu para a empresa se conhecer melhor, ela foi importante porque o foco do nosso negócio é maior. É...eu achei que houve um certo exagero em algumas áreas específicas em que, até hoje a gente paga um preço por isso, que foi a parte de manutenção. Ela ficou quase do tamanho do corpo que a gente tinha antes. Ela acabou por falir e trouxe alguns transtornos pra nós aí. Depois dela, tivemos que redirecionar todo o nosso trabalho. Fora isso, o que tinha que acontecer aconteceu mesmo. Foi bom para empresa respirar e de uma certa forma ela ofereceu trabalho para muita gente aqui na comunidade que não tinha especialização para fazer parte do nosso quadro. Então, hoje estão fazendo a limpeza nas áreas, manutenções no meio-ambiente...gerando emprego para essas pessoas.

Ainda de acordo com Pochmann (1999), a busca incessante por maior produtividade, maior competitividade e maior qualidade dos produtos acaba por afetar significativamente os empregos que ainda permanecem ou que são criados.

Na verdade, a necessidade de ganhos, cada vez maiores, em produtividade leva a novos programas de redimensionamento dos empregos nas empresas e a novos Programas de Qualidade Total, Reengenharia, *Downsizing*, etc.

Nesse sentido, um operário entrevistado declarou:

Antigamente nós recebíamos um material melhor para se trabalhar, um material mais estável, fácil de se trabalhar com ele. Hoje nós recebemos um material que é mais trabalhoso, você tem que estar usando outros tipos de produto para estar preparando esse material, para dar condições de você transformar este material em pelotas. O material que nós trabalhamos hoje é um material mais difícil de se trabalhar em relação a cinco/sete anos atrás.

Há tempos atrás, nós tínhamos mais pessoas para trabalhar, hoje não. Hoje houve muitas modificações na área, equipamentos mais sofisticados. Hoje você tem equipamento que te dá condições de trabalhar com folga, menos pessoas. Todas as áreas têm procurado melhorar para que não venha a sobrecarregar tanto a gente.

A Samarco parece seguir as estratégias citadas pelos autores no referencial teórico para a obtenção de um maior comprometimento do seu pessoal e, conseqüentemente, uma maior produtividade. Uma entrevista realizada com um chefe de departamento na Samarco retrata bem essa situação:

A estratégia macro que a gente tem é o sistema de gestão remunerado. De alguma maneira, as pessoas que, no caso, estão aqui do lado assistindo à apresentação da proposta, elas vão ter a sua remuneração variável no futuro vinculado aos resultados que a gente tiver. E elas vão ter os seus salários-base vinculados às habilidades que cada um acumula. A grande ferramenta de colocar às pessoas responsáveis, participante daquilo que ela recebe, é exatamente: você tem as habilidades "a", "b" e "c", então o seu salário é "X". Se você tem as habilidades "a" e "b", então o seu salário é Y. A área que você trabalha teve um resultado X, então o seu salário varia "X", a outra área teve um resultado "Y", então a remuneração é "Y". Nós estamos procurando realmente trabalhar em cima de resultado, competência e produção de cada um. É claro que, para chegarmos em um nível de operacionalizar tudo isso teremos que superar mais algumas dificuldades, pois estamos falando de muita gente, de questões legais, de um monte de coisa, mas a curva ideal que a gente procura é: produziu "a" recebe por "a"; produziu "b" recebe por b; sabe "a", "b" e "c" recebe por "a", "b" e "c", sabe "a" e "b" recebe por "a" e "b". Essa é a linha que a gente está buscando. E fora isso, nós buscamos compartilhar responsabilidades, mas dando espaço para que as pessoas tenham autonomia naquilo que elas estão fazendo e que possam, também, apresentar os seus resultados.

Eu te mostrei, por exemplo, uma análise de falha, a coisa mais normal que tem é um supervisor sentar para fazer uma análise de falha. Pergunta-se: 'Quem é dono da execução dessa atividade?' Não como uma questão punitiva, mas como comprometimento da pessoa, para que ela responda, para que ela seja penalizada por aquilo que produz.

De acordo com Pochmann (1999), as estratégias neoliberais têm funcionado relativamente bem no que diz respeito ao combate à inflação e aos ganhos de produtividade nas empresas, porém, do lado social, os prejuízos têm sido também evidentes considerando a elevação do desemprego e da pobreza.

Já para Mattoso (1995), na maioria dos países capitalistas avançados, observou-se, na década de 80, o distanciamento entre a elevação do poder aquisitivo dos assalariados e o avanço da produtividade, com efetivo rompimento da relação salário/produtividade, até recentemente vigente e condição indispensável à sustentação da demanda e ao funcionamento do padrão de industrialização norte-americano.

A pesquisa realizada na Samarco confirma também as idéias defendidas por Rifkin (1995) que, preocupando-se mais especificamente com o tema, afirma que a premonição de um mundo sem trabalhadores está tornando-se rapidamente uma preocupação pública nas nações industrializadas.

Para o autor, estamos perigosamente próximos a uma outra grande crise, como a da década de 20, com a perda de milhões de empregos e o declínio vertiginoso do poder aquisitivo dos trabalhadores. Mesmo assim, até agora, nenhum líder mundial parece querer considerar que estamos caminhando rumo a uma era praticamente sem trabalhadores com conseqüências ainda imprevisíveis para a civilização humana.

4 CONCLUSÃO

O capitalismo tem enfrentado grandes crises ao longo do tempo. O sistema vem reagindo a essas crises com a reestruturação produtiva e a adoção de novas tecnologias organizacionais. A primeira grande crise do capital, entre 1870 e 1896, teve como reação, no campo organizacional, a adoção do taylorismo; a segunda grande crise, de 1929 até praticamente o final da Segunda Grande Guerra, teve como reação a adoção do taylorismo/fordismo. No período que vai do final da Segunda Grande Guerra até os anos 60-70, o sistema viveu o que ficou conhecido como os “anos dourados do capitalismo”.

A reação do capitalismo a mais uma crise iniciada nos anos 60-70, com a globalização econômica, o advento do neoliberalismo, a mudança tecnológica de uma base eletromecânica para uma base eletroeletrônica e, com uma forte reestruturação produtiva nas organizações, seguindo o modelo japonês, têm provocado transformações radicais no mundo do trabalho.

A reestruturação produtiva como consequência da adoção de novas tecnologias organizacionais, pela Samarco, impactou o trabalho no que se refere à sua divisão, sua “precarização”, ao emprego e ao desemprego, à qualificação e à desqualificação, ao seu significado e às relações entre a empresa e o sindicato.

Seguindo uma tendência mundial, desde 1994, a Samarco é certificada na norma ISO 9002 pela *Det Norske Veritas* (DNV), em todas as etapas de seu processo produtivo, que inclui as atividades de mineração, concentração, transporte, pelotização e embarque de seus produtos no porto. O certificado evidencia a implementação de um Sistema da Qualidade estruturado para garantir a qualidade da produção, promover a estabilidade e a melhoria contínua dos processos da empresa.

Com a obtenção do certificado ISO 14001, expedido pela *Det Norske Veritas* (DNV), em outubro de 1998, a Samarco conquistou a posição de primeira produtora de minério de ferro do mundo a obter a ISO 14001 para todas as etapas do seu processo produtivo.

De acordo com a documentação pesquisada, confirmada pelas entrevistas realizadas com a alta administração, a companhia gerencia suas atividades de forma

descentralizada, com foco orientado para a Gestão pela Qualidade. Vários subsistemas integrados sustentam a administração da companhia: Sistema de Gestão pela Qualidade, Sistema de Gestão Ambiental, Sistema de Gestão da Segurança, Gestão Integrada de Recursos Humanos, entre outros. Em 1999, a empresa consolidou o gerenciamento da rotina bem como os sistemas ISO 9002/14001 e se prepara para a conquista do *Occupational Health and Safety Assessment Series (OHSAS) 18001* no ano 2000.

A Samarco acredita que a “garantia da qualidade” de seus produtos e serviços é decorrente de pessoal motivado e participativo. As ações na Samarco devem ser orientadas para a gestão participativa e descentralizada, com desenvolvimento, valorização e segurança das pessoas, além do conhecimento tecnológico. As ações na Samarco devem ser orientadas para a permanente capacitação do empregado, desenvolvimento da organização e adequação dos processos e das instalações.

As novas tecnologias organizacionais adotadas pela empresa impactaram o trabalho, principalmente, no que se refere ao trabalho em equipe, polivalência, carga e ritmo, papéis gerenciais, processo de tomada de decisão, relacionamento chefe x subordinado, sistemas de avaliação de desempenho e conflitos.

As estratégias adotadas pela organização para obtenção do envolvimento e comprometimento dos empregados e as percepções sobre a participação no processo, da alta administração e da média gerência, na maioria das vezes, diferem da percepção dos supervisores e dos empregados de execução. Enquanto a alta e média gerência percebem as mudanças de uma forma extremamente otimista e até eufórica, os trabalhadores dos níveis mais baixos repetem o discurso reinante na empresa, mas, mesmo que involuntariamente, deixam escapar as tensões decorrentes das pressões a que são submetidos no dia-a-dia organizacional. Aqueles empregados entrevistados fora do ambiente da empresa, ex-empregados ou aqueles mais politizados conseguem ver e retratar com clareza a verdadeira face do sistema, inclusive, relacionando a situação na Samarco com outras organizações.

Com base na pesquisa realizada e nas idéias defendidas pela maioria dos autores citados no referencial teórico, pode-se afirmar que as mudanças promovidas pela Samarco realmente têm possibilitado um grande ganho para a empresa,

principalmente no que se refere ao aumento da produtividade. Contudo, os ganhos conseguidos pela empresa e pela maioria das organizações que adotam sistemas semelhantes não estão sendo devidamente distribuídos. Os custos sociais decorrentes de tais estratégias superam em muito os ganhos econômicos e financeiros.

O que se objetivou foi a realização de um estudo de caso, de caráter descritivo, tentando compreender o fenômeno como um todo, ressaltando-se, contudo, as limitações do ponto de vista de generalizações que esse tipo de estudo possui.

Em artigo publicado no jornal Folha de São Paulo, no dia 23 de janeiro de 2000, Ariano Suassuna afirma que, tendo uma visão pessimista do homem, pessoas como Maquiavel, Churchill e Roberto Campos acham que o melhor é encarar e aceitar tranquilamente as desigualdades e conquistar o poder para usufruir suas vantagens, sem remorso ou qualquer consideração que leve em conta o sonho de justiça. Ao contrário das pessoas citadas por Suassuna, o que se buscou neste trabalho foi encarar, sim, as desigualdades, mas não aceitá-las tranquilamente; analisar as questões do poder, refletir sobre elas sim, mas para levar em conta o sonho de justiça.

5. ANEXO

ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Nº: _____

DATA: ____/____/____

DADOS PESSOAIS	
Nome	
Idade	
Local de Nascimento	
Estado Civil	
Nº de Filhos	
Formação	
DADOS PROFISSIONAIS	
Tempo na Organização	
Cargo	
Tempo no Cargo	
Nº de Subordinados	

Faixa Salarial em R\$	Assinale com um X
Até 1.000	
De 1.001 a 3.000	
De 3.001 a 5.000	
De 5.001 a 7.000	
De 7.001 a 10.000	
Mais de 10.000	

Alta e Média Gerências:

I. Mudanças:

1. Tecnologias organizacionais adotadas.
2. No processo de trabalho (trabalho em equipe, polivalência, rodízio, carga de trabalho, ritmo, etc).
3. Papéis gerenciais.
4. Processo de tomada de decisão.
5. Relacionamento Chefe x Subordinado.
6. Sistema de avaliação de desempenho.
7. Conflitos.

II. Participação:

1. Estratégias para envolvimento e participação dos empregados.
2. Percepção sobre a participação no Processo:
 - a) da alta administração;
 - b) da média gerência;
 - c) dos supervisores;

- d) dos empregados de execução.
- 3. Nível e forma de participação dos empregados
- 4. Canais de participação
- 5. Em que medida há um envolvimento dos empregados?
- 6. Como chegam até a gerência as queixas, reivindicações e descontentamentos dos empregados?
- 7. Visão da figura do cliente interno. Os empregados têm recebido bem essa inovação?
- 8. Balanço geral das inovações (da implantação até agora, ganhou ou perdeu fôlego; fatores que têm facilitado/dificultado; avanços/retrocessos). Qual a avaliação geral?
- 9. Outros pontos que você gostaria de acrescentar:
 - a) investimento em treinamento, aprimoramento e desenvolvimento profissional;
 - b) aumento da produtividade;
 - c) redução de acidentes;
 - d) tur-over;
 - e) relações com o sindicato.

Supervisão e Operários:

I. Visão Geral das Inovações:

- 1. Tecnologias organizacionais adotadas.
- 2. Como você percebe as inovações organizacionais implantadas na empresa? O que significa para você? Fale um pouco sobre o assunto.
- 3. Descreva sua experiência no processo.
- 4. Na sua opinião, que métodos (estratégias) estão sendo utilizadas para envolver os empregados no programa?

II. Processo de Trabalho:

- 1. Houve mudanças na forma como você realiza o seu trabalho, após a implantação das inovações (ritmo, intensidade, método, trabalho em equipe, etc.)? Fale um pouco sobre isso. O que mudou na sua forma de trabalhar?
- 2. No seu trabalho, você utiliza as novas ferramentas instituídas pelas inovações (por exemplo, GQT: MASP, análise de falhas, gerenciamento pelas diretrizes e outros instrumentos de controle)? Fale um pouco a respeito.
- 3. Como estão ou foram feitas as modificações dos processos de trabalho em seu setor? você participa ou participou? Como?
- 4. Você acredita estar usando todo o seu conhecimento e potencial no desempenho de suas tarefas?

III. Envolvimento e Participação:

- 1. De que maneira os objetivos e metas do Setor são habitualmente colocados para você?
- 2. De que maneira o seu trabalho é avaliado? Você se sente cobrado(a) pelo alcance de metas?
- 3. Como você percebe o envolvimento e a participação dos empregados nos programas?
- 4. Você é solicitado a dar idéias nos assuntos relativos ao seu trabalho?

5. Você sente que as pessoas são encorajadas a contribuir com idéias e sugestões no seu ambiente de trabalho?
6. Você sente que as idéias e sugestões são respeitadas (ou aceitas) pelo seu chefe?
7. Em que medida você é envolvido nas decisões relativas a seu trabalho?
8. Há estímulos à participação nas decisões que afetam o Setor? De que forma?
9. Você é consultado sobre as mudanças que afetam o seu trabalho?
10. Até que ponto o chefe (ou supervisor) procura, na solução de problemas de trabalho, colher as idéias e opiniões de subordinados e usá-las construtivamente?
11. Suas contribuições são reconhecidas? Seu trabalho é reconhecido? De que forma?
12. Em que medida você se utiliza dos canais de expressão colocados pela empresa para expor suas reivindicações, suas queixas, seus problemas?
13. De que outros meios você se utiliza para se fazer ouvido (seu chefe imediato, CIPA, Sindicato, Área de RH, Associação Social, etc.)?
14. É sindicalizado? Por quê? O que pensa do sindicato?
15. A organização propicia condições para o seu aprimoramento e desenvolvimento profissional?
16. Quais são os seus projetos de vida?

IV. Relações Interpessoais e Intergrupais:

1. Questões relacionadas com as relações:
 - a) chefe x subordinado;
 - b) entre os pares;
 - c) cooperação;
 - d) sobre as mudanças nas políticas e práticas de gestão da força de trabalho.

V. Conclusão:

1. Avaliação geral das mudanças.
2. Outros pontos que gostaria de acrescentar.

6 REFERÊNCIAS

ALBAN, M. **Crescimento sem emprego:** o desenvolvimento capitalista e sua crise contemporânea à luz das revoluções tecnológicas. Salvador: Casa da Qualidade, 1999.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 4. ed. São Paulo: Cortez; Campinas: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1997.

_____. **Os sentidos do trabalho:** ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.

ARRIGHI, G. **A ilusão do desenvolvimento.** Tradução de Sandra Guardini Teixeira Vasconcelos. Petrópolis: Vozes, 1997.

_____. **O longo século XX.** Tradução de Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Contraponto; São Paulo: UNESP, 1996.

BOURDIEU, Pierre. **Contrafogos.** Táticas para enfrentar a invasão neoliberal. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista:** a degradação do trabalho no Século XX. Tradução de Nathanael C. Caixeiro. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

CORIAT, B. **Pensar pelo avesso:** o modelo japonês de trabalho e organização. Tradução de Emerson S. da Silva. Rio de Janeiro: Revan: UFRJ, 1994.

DUPAS, G. **Economia global e exclusão social:** pobreza, emprego, estado e o futuro do capitalismo. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

FURTADO, C. **O capitalismo global.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1998.

GUALBERTO, J; DAVEL, E. (Org.). **Inovações organizacionais e relações de trabalho:** ensaios sobre o Espírito Santo. Vitória: EDUFES, 1998.

GUIMARÃES, A. S. A. O futuro do trabalho. In: ADORNO, S. (Org.). **A sociologia entre a modernidade e a contemporaneidade.** Porto Alegre: PPGS/UFRGS, 1993.

HOBSBAWM, E. **Era dos extremos:** o breve século XX 1914-1991. Tradução de Marcos Santarrita. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

KATZ, C; BRAGA, R; COGGIOLA, O. **Novas tecnologias:** crítica da atual reestruturação produtiva. São Paulo: Xamã, 1995.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. Tradução de Beatriz Vianna Boeira e Nelson Boeira. 5. Ed. São Paulo: Perspectiva, 1998.

LEITE, M. P. (Org.). **O trabalho em movimento: reestruturação produtiva e sindicatos no Brasil**. Campinas: Papiros, 1997.

_____. **Reestruturação produtiva e trabalho: O paradoxo da experiência internacional**. Campinas, 1995. Mimeogr.

MARX, K. **Manuscritos económicos e filosóficos**. Tradução de Artur Morão. Lisboa: Edições 70, 1964.

MATTOSO, J. E. L. **A desordem do trabalho**. São Paulo: Página Aberta, 1995.

MATTOSO, J. E. L.; OLIVEIRA, C. A. B. **Crise e trabalho no Brasil: modernidade ou volta ao passado**. São Paulo: Scritta, 1996.

OFFE, C. Reforma do Estado e trabalho. In: NABUCO, M. R.; NETO, A. C. **Relações de trabalho contemporâneas**. Belo Horizonte: Sociedade Editora e Gráfica de Ação Comunitária, 1999.

OHNO, Taiichi. **O sistema toyota de produção: além da produção em larga escala**. Tradução de Cristina Schumacher. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

POCHMANN, M. **O trabalho sob fogo cruzado: exclusão, desemprego e precarização no final do século**. São Paulo: Contexto, 1999.

RIFKIN, J. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global do trabalho**. Tradução de Ruth Gabriela Bahr. São Paulo: Makron Books, 1995.

ROCHA, H.C. **Formação econômica do Espírito Santo e sua lógica empresarial**. In: GUALBERTO, J.; DAVEL, E. (Org.). **Inovações organizacionais e relações de trabalho: ensaios sobre o Espírito Santo**. Vitória: EDUFES, 1998.

SAMARCO. Relatório Anual – 1999. Vitória, 2000. Disponível em www.samarco.com.br Acesso em: 10 set. 2000.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Record, 1999.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1995.